

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN LETTRES (COMMUNICATION SOCIALE)

PAR  
NICOLAS LACOURSIÈRE

STRATÉGIE DE COMMUNICATION DANS LES SCANDALES RELIÉS  
AUX VEDETTES SPORTIVES

DÉCEMBRE 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## *Sommaire*

Ce mémoire s'articule principalement autour du travail des professionnels de la communication qui conseillent les différentes vedettes sportives aux prises avec des scandales ou des crises. Les professionnels de la communication, lorsque confrontés à une crise se doivent d'élaborer une réponse aux médias afin de protéger la réputation de leurs clients. Dans quel registre les professionnels de la communication doivent-ils contre-attaquer pour défendre/stabiliser la réputation de leur client? Doivent-ils eux aussi renchérir sur le registre narratif [tout comme les médias] et s'inscrire en symétrie ou doivent-ils changer de registre et adopter un registre complémentaire? Quel serait ce registre (stratégie) complémentaire? Telles étaient les questions qui ont motivé cette recherche.

Nous avons pris soin de définir le contexte médiatique (Frau-Meigs, 2005) dans lequel ces professionnels doivent livrer des stratégies de communication (Coombs, 2012 ; Benoit , 1995 ; Piotet, 2004 ; Libaert, 2005) afin de bien comprendre la relation (symétrique ou complémentaire) qui s'instaure entre les médias et ces professionnels de la communication. La revue de la littérature nous a permis de comprendre le mécanisme de la crise ou du scandale et de réaliser que les auteurs en la matière mettent l'accent sur l'aspect relation de la communication plutôt que sur l'aspect contenu (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972). À l'aide de l'interactionnisme systémique (Bateson, 1971) et de la théorie des modes discursifs (Charaudeau, 1992), nous avons tenté de savoir si les stratégies des professionnels de la communication s'inscrivaient en symétrie ou en complémentarité avec les

médias. L'analyse thématique nous a servi, à partir des différentes citations des vedettes sportives dans les journaux, à mettre en évidence les dimensions stratégiques de la communication des vedettes sportives ainsi que les modalités discursives de ces contenus stratégiques. Finalement, cette recherche nous a permis de constater que les professionnels de la communication s'inscrivaient en symétrie avec les médias et qu'il existait un mode discursif complémentaire sur lequel ils devaient livrer leurs stratégies pour minimiser les impacts du scandale. Nous avons ainsi pu montrer que les modes discursifs et narratifs attisent la crise puisqu'ils s'inscrivent en symétrie avec les médias et augmentent le nombre de cycles de communication; le mode argumentatif est le mode à utiliser afin de minimiser au maximum l'impact des crises et de diminuer les cycles de communication.

### *Remerciements*

Je dédie cet accomplissement à ma mère pour son amour inconditionnel (et son hébergement) ainsi qu'à mes soeurs et mon beau-frère qui m'aident chaque jour à devenir une meilleure personne.

Aux filles dont je suis tombé amoureux et qui ont passablement prolongé la durée de mes études et dangereusement compromis le dépôt de ce mémoire dont elles ne liront probablement pas une page (elles m'ont beaucoup appris en terme de gestion de crise).

À mon directeur pour sa patience, son appui, son intelligence et son humour.

À mon patron pour sa confiance, sa compréhension et sa flexibilité.

À Dieu!

## Tables des matières

Introduction.....	6
Problématique.....	10
Revue de la littérature.....	14
<i>Crise</i> .....	16
<i>Réputation</i> .....	18
<i>Médias</i> .....	21
<i>Gestion</i> .....	22
<i>Stratégies</i> .....	24
Cadre théorique.....	32
<i>Niveaux de la communication</i> .....	34
<i>Les types de relation ou l'interactionnisme systémique</i> .....	35
<i>Les modes discursifs</i> .....	39
Méthodologie.....	46
Présentation des résultats.....	53
Discussion.....	79
Les modes descriptif et narratif.....	81
Le mode argumentatif.....	84
Sous-utilisation du mode argumentatif.....	84
L'efficacité du mode argumentatif.....	85
Le mode énonciatif.....	86
Cohérence et récurrence.....	87
Conclusion.....	88
Références.....	92
Annexe 1.....	95

## ***Introduction***

Depuis la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle, nous assistons à une croissance exponentielle des outils et moyens de communication. La quantité d'information disponible n'a jamais été aussi grande et n'a jamais voyagé à une vitesse aussi rapide à travers le monde. Nous vivons dans une société où le pouvoir économique et politique appartient à ceux qui détiennent l'information. Ce pouvoir n'est désormais plus l'exclusivité des médias traditionnels et s'est étendu, depuis l'arrivée du Web 2.0, à n'importe quel citoyen muni d'un ordinateur et d'une connexion internet. Dans ce contexte, où tous les faits et gestes des organismes et des personnages publics sont scrutés à la loupe par une multitude de journalistes aguerris ou improvisés, les risques d'être épinglé comme acteur d'un scandale, réel ou imaginaire, sont particulièrement élevés. Désormais, il n'y a pas une semaine qui s'écoule sans qu'un individu ou un organisme ne doive faire face à des accusations publiques de toutes sortes - parfois justifiées, parfois montées de toutes pièces. Et la plupart du temps, ces crises ou ces scandales semblent prendre une ampleur démesurée par rapport à la nature de la faute commise. À titre d'exemple, un golfeur qui commet l'adultère mérite-t-il de faire la une du New York Post 20 fois consécutives éclipsant ainsi le triste record détenu par les événements du 11 septembre? Cela en dit beaucoup sur la nature de nos médias, mais également sur l'habileté des professionnels de la communication à gérer la crise, qui risque de se prolonger sur de longues périodes si elle est mal gérée. Ces derniers sont-ils suffisamment équipés pour faire face à la crise d'un point de vue communicationnel? Sans pouvoir apporter une réponse directe à cette question, nous croyons qu'il est possible de faire mieux. C'est du moins l'ambition que nous avons avec ce mémoire



destiné à la stratégie de communication dans les scandales (crises d'image) reliés aux vedettes sportives. Cette étude aurait pu être appliquée à n'importe quel organisme ou personnalité, mais puisque le sport est un domaine qui suscite les passions et où des millions de dollars sont en jeu, les scandales sportifs nous ont semblé être un terreau riche à l'étude des stratégies de communication en temps de crise.

Le présent mémoire se décline en 6 chapitres. Le premier chapitre campe les bases de cette recherche en identifiant la problématique dans le contexte médiatique du 21e siècle et fait brièvement état des lacunes existant au niveau des typologies des stratégies de communication. Nous formulerons ensuite la question de recherche qui viendra baliser notre étude.

Le deuxième chapitre consiste en une revue de la littérature sur l'état de l'avancement des sciences en ce qui concerne la gestion de crise et la communication en temps de crise. Dans un deuxième temps, nous passerons en revue les stratégies de communication élaborées par les auteurs dans le domaine, notamment en ce qui a trait aux deux dimensions de la communication: la relation et le contenu.

Le troisième chapitre synthétise les théories et concepts qui seront utilisés afin de répondre à notre problématique. Il sera notamment question des niveaux de la

communication (relation et contenu), des types de relations (interaction systémique) et des modes discursifs (descriptif, narratif, argumentatif et énonciatif).

Le quatrième chapitre explique la méthode sélectionnée afin d'assurer la fidélité et la validité des résultats. Nous proposerons donc un résumé de la méthode d'analyse thématique, nous verrons comment nous prévoyons appliquer concrètement cette méthode sur le terrain et comment nous procéderons pour délimiter notre corpus.

Le cinquième chapitre présente les résultats de notre recherche et fournit quelques explications préliminaires sur la nature des résultats.

Finalement, le sixième chapitre porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats. Nous répondrons donc dans cette section à la question de recherche et discuterons de l'implication et de la portée de ces résultats. En conclusion, nous ferons état des limites du mémoire, des retombées possibles et des futures pistes de recherche à explorer.

## ***Problématique***

Notre problématique s'articule principalement autour du travail des professionnels de la communication qui conseillent les différentes vedettes sportives aux prises avec des scandales ou des crises. Notre attention n'est donc pas focalisée sur les publics ou les journalistes qui exposent ces scandales ni sur la qualité des recherches qui s'intéressent aux controverses et aux scandales. Il importe donc, dans un premier temps, de comprendre quel est le travail de ces professionnels dans un contexte de résolution de crise.

La principale tâche du professionnel de la communication consiste à orienter la communication de la crise - et non pas de la vedette en tant que telle - de façon à restaurer ou stabiliser la réputation de cette dernière (Coombs, 2012 ; Benoit, 1995; Piotet, 2004 ; Libaert, 2005). On constate en effet que la communication est dominée par la vedette (ce qu'on peut dire par rapport à elle) ou par les différents aspects de la crise (l'origine du scandale, les effets, les conséquences directes et indirectes ou les causes). Il semble que de premier abord, les médias vont fonctionner sur la distraction et se fier aux procédures de sensationnalisation pour vendre des exemplaires ; ce que Frau-Meigs (2005) appelle la publicisation de la vie privée ou la pornographisation. Ceci a donc pour effet de mettre l'emphasis sur la personne derrière la vedette, sur sa vie privée plutôt que sur les faits. Les différentes fonctions médiatiques conduisent à des procédures de médiations différentes qui vont mettre l'accent sur différents aspects de la crise. On peut au total compter six fonctions médiatiques différentes: l'observation, la corrélation, la transmission, la transaction, la distraction et l'acculturation. Chacune de ses fonctions se réalise à travers

différentes procédures. Pour la fonction de distraction par exemple, les procédures sont de narration et de sensationnalisation (Frau-Meigs, 2005). Si le professionnel de la communication ignore cette équation, il ne saura pas choisir la stratégie complémentaire pour faire face à la médiatisation. La stratégie complémentaire du professionnel de la communication dépend de la manière dont les médias exposent le scandale. Comme le mentionne Frau-Meigs (2005): « Du fait du primat donné à l'impératif commercial de séduire et de divertir le public, l'art de communiquer le message est tout aussi important que sa teneur et tire le journalisme de plus en plus vers la fonction de distraction » (p. 26). Si les médias ont tendance à sensationnaliser, alors les professionnels de la communication devraient mettre en place des stratégies et des tactiques complémentaires reliées à la rédemption derrière la personne de la vedette sportive (Burke, 1969).

Puisque la sensationnalisation et la publicisation de la vie privée sont la tendance médiatique lors de crises, cela veut-il dire que les stratégies et tactiques de professionnels doivent, elles aussi, tourner autour de la personne derrière la vedette sportive ou bien est-il encore possible d'avoir des stratégies et tactiques qui, tout en étant complémentaires avec la nature de la crise, ne tournent pas autour de la personne derrière la vedette sportive qu'on veut racheter aux yeux du public?

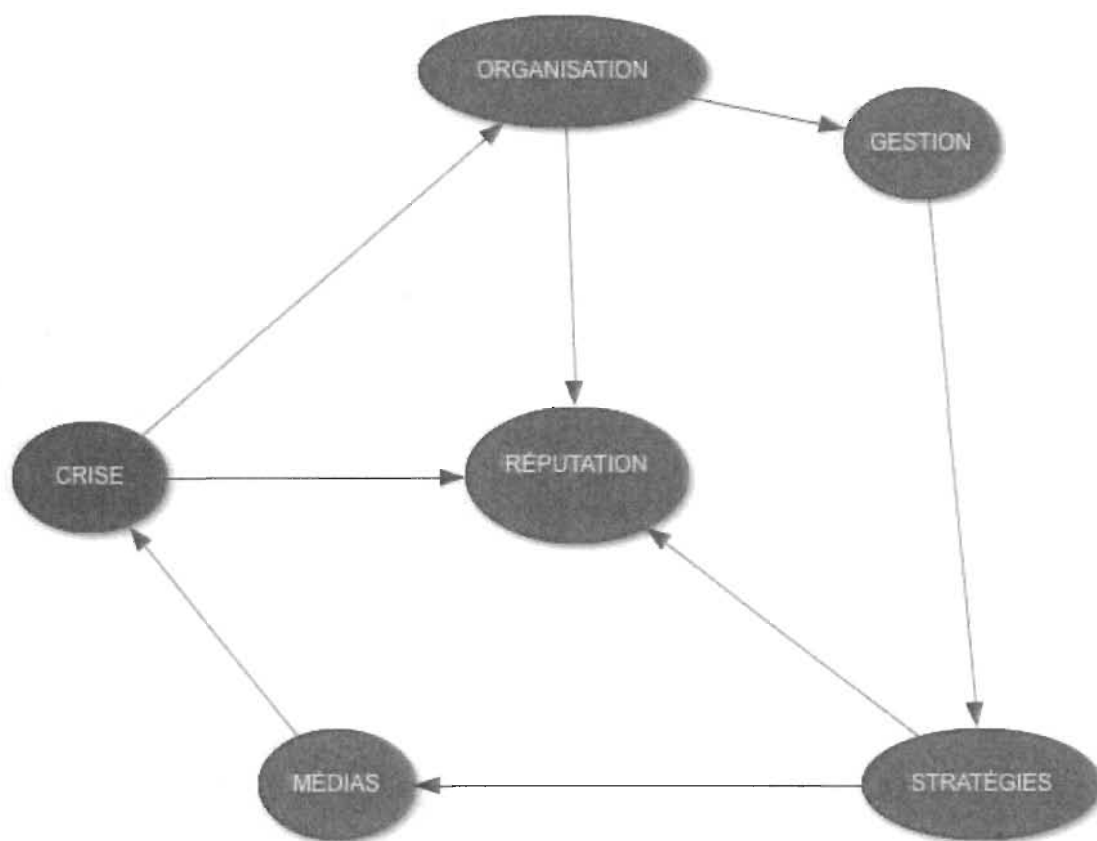
Les médias utilisent un registre narratif, c'est-à-dire qu'ils relatent des événements, font des liens entre eux et forment un récit (Charaudeau, 1992), lorsqu'ils sensationnalisent et publicisent la vie privée pour des raisons commerciales. Dans

quel registre les professionnels de la communication doivent-ils alors contre attaquer pour défendre/stabiliser la réputation de leur client? Doivent-ils eux aussi renchérir sur le registre narratif et s'inscrire en symétrie ou doivent-ils adopter un registre complémentaire? Et quel serait alors ce registre complémentaire?

Les théories de la communication en matière de gestion de la crise proposent des typologies stratégiques qui ne tiennent pas compte des registres et des modes discursifs, c'est-à-dire du contenu, la façon dont le sujet de la crise est amené (Coombs, 2012 ; Benoit , 1995 ; Piotet, 2004 ; Libaert, 2005). Les auteurs proposent des comportements rationnels à adopter par rapport à des objectifs que les professionnels doivent poursuivre, mais ne font aucun cas du discours et de ses modalités. Sur quel mode discursif la stratégie doit-elle être livrée ? Si les médias utilisent le mode narratif sensationnaliste et que les professionnels de la communication utilisent ce même mode, ils s'inscrivent en rétroaction symétrique par rapport aux médias et ceci provoque l'emballement du système. Au contraire, si ces communicateurs utilisent un mode discursif différent, ils s'inscrivent en complémentarité avec les médias ce qui a pour effet de stabiliser ou équilibrer le système (Orgogozo, 1990). Notre revue de la littérature nous a permis de constater que les études effectuées sur les scandales sportifs ne tiennent pas compte des modes discursifs utilisés. En effet, les communicateurs tentent de restaurer la réputation de la vedette sportive en utilisant des stratégies qui se préoccupent principalement de la relation.

## *Revue de la littérature*

Notre revue de la littérature relève les cinq dimensions les plus importantes lors d'une situation de crise soit: la crise elle-même, la réputation, les médias, la gestion et les stratégies de communication. Ce modèle est issu de notre réflexion et ne se retrouvait pas tel quel dans la revue de la littérature. Une autre logique pourrait également s'appliquer, mais celle-ci nous semblait la mieux adaptée à l'objet de notre recherche.



Le schéma ci-dessus illustre la relation entre ces dimensions. Tout d'abord la crise éclate et affecte l'organisation (ou la vedette sportive) ainsi que sa réputation. L'organisation à travers sa gestion (cellule de crise et anticipation de scénarios de crise) va organiser une réponse ou une stratégie de communication pour orienter la communication par rapport à la crise dans le but de protéger la réputation. Les



médias vont prendre de l'information concernant la crise, mais vont également publier ce que l'organisation veut exprimer.

### ***Crise***

C'est autour du concept de crise que gravitent toutes les dimensions de notre recherche. En effet, la crise affecte toutes les facettes de la communication autant en amont qu'en aval de celle-ci. La communication en temps de crise commence bien avant que la crise débute et bien après qu'elle celle-ci se termine. La crise est un processus continu, c'est-à-dire qu'elle ne se termine jamais (Coombs, 2012). Toutefois, la communication se veut différente selon le temps de la crise dans lequel on se trouve. Ainsi, le professionnel de la communication n'élabore pas les mêmes messages selon la période dans laquelle il se trouve: précrise, crise, ou post-crise (Coombs, 2012).

Sachant que les différents temps de la crise affectent les différentes réponses des professionnels de communication, il est primordial de comprendre et de définir ce qu'est la crise. Autrement dit, si l'on ne sait pas ce qu'est la crise, on ne peut savoir si nous nous trouvons en présence de celle-ci. Car, aussi étrange que cela puisse paraître, une organisation peut se retrouver en crise sans même le savoir (Coombs, 2012). Une définition de la crise est donc primordiale si l'on veut être en mesure de la reconnaître. La revue de la littérature scientifique est riche d'informations sur le sujet et nous offre une myriade de définitions de la crise. Celle-ci nous apparaît donc changeante et semble varier selon le point de vue. Selon Coombs (2012), par

exemple, il n'existerait pas de définition absolue de la crise en ce sens que si l'une des parties prenantes d'une organisation se considère en crise, l'organisation est bel et bien en crise. La crise devient donc la perception d'un événement imprévisible qui menace les attentes des parties prenantes et qui peut sérieusement affecter la performance d'une organisation (Coombs, 2012). Le mot perception est ici important, car le même événement peut provoquer une crise ou non en fonction de la façon dont il est perçu. Il existe cependant, plusieurs tentatives de circonscrire la crise de façon plus objective. Une première étape pour identifier ce qu'elle est consiste tout d'abord à identifier ce qu'elle n'est pas. La crise n'est donc ni un incident –perturbation d'une unité, ou d'un sous-système d'un système plus large -ni un accident – perturbation qui affecte un système dans son ensemble. La crise est donc différente de l'incident ou de l'accident en ce sens qu'elle éveille un système de relations entre divers enjeux (Pauchant et Mitroff, 2001). On comprend alors que la crise est « complexe, multiforme et n'est pas réductible à une unique dimension [...] » (Révéret & Moreau, 1997, p.35). Il s'agit d'un « changement de tous les paramètres de l'environnement physique et humain, de telle sorte que les repères n'existent plus et que les gens ne savent plus comment se comporter »(Révéret & Moreau, 1997, p. 31).

Patrick Lagadec (1981), ajoute à la crise l'idée que l'organisation se retrouve sur la sellette :

[...] « une crise » est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumis à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène, projetée ainsi les unes

contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire en direct, avec l'assurance de faire la "une" des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période. (p.12)

Cet aspect médiatique est tellement important que pour certains auteurs, il peut surpasser la crise elle-même. En effet, Piotet (2004) soutient que dans notre société, ou dans notre « médiacratie » la communication à propos de la crise prend le pas sur la crise. En d'autres mots, ce qu'on dit sur la crise est plus important que la crise elle-même: « Ainsi, pour beaucoup de responsables ou personnalités exposées, la crise n'existe qu'au travers de sa représentation. Et on consacre plus d'énergie à traiter l'effet que la cause » (Piotet, 2004, p.32).

La crise n'est cependant pas toujours négative. Libaert (2005) cite Edgard Morin : « Ici, s'éclaire le double visage de la crise : risque et chance, risque de régression, chance de progression. [...] » (p.17). La traduction chinoise du mot crise en est éloquente. En effet, les deux pictogrammes chinois formant ce mot désignent danger et opportunité (Westphalen, 1998). Pour le communicateur éclairé, la crise peut s'avérer une chance d'améliorer certains aspects de l'organisation et de la faire évoluer positivement.

### ***Réputation***

Selon Coombs (2012), la prévention de la crise peut être facilitée par la gestion du risque, la gestion de problèmes, et la gestion de la réputation. Dans le cadre de notre mémoire, c'est ce dernier concept qui sera le plus pertinent.

La réputation, selon Coombs (2012), se mesure à l'aune de la qualité des relations qu'entretient une organisation avec ses parties prenantes. Plus l'organisation entretient des relations positives entre elle et ses parties prenantes, plus sa réputation sera bonne. Plus précisément, la réputation est le reflet de la relation entre les différentes parties prenantes et l'organisation. Pour Piotet (2004), « [...] la réputation [est le] regard des autres, fondée sur la rencontre entre les vertus supposées d'un individu ou d'une institution et le système de valeurs collectives du moment [...] » (p. 56). On comprend donc ici comment la communication peut améliorer la réputation d'une entreprise si l'on considère que la communication crée des liens entre les différentes parties. Les actions qu'elle pose doivent clairement refléter le système de valeurs collectives en vigueur. « Toute démarche de communication vise, *in fine*, à doter ou modifier l'image de l'entreprise » (Westphalen, 1998, p. 11). Par contre, la communication doit être appuyée par des actes concrets, sans quoi l'organisme perd toute crédibilité. « L'objectif affiché devient la confiance. Et la confiance est au coeur du concept de réputation. Avec une difficulté pour les entreprises: la confiance s'acquiert davantage par le comportement que par les professions de foi » (Piotet, 2004, p. 12). Il n'est donc pas suffisant de séduire les parties prenantes, il faut désormais convaincre et démontrer par son comportement le bien-fondé de la confiance sollicitée (Piotet, 2004). Dans la même optique, Westphalen (1998) soutient que:

Le décalage entre l'image qu'une entreprise dégage (son identité) et l'image qu'elle propage (ses manifestations) est dangereux. Il sera révélé par les comportements des hommes sur le terrain (salariés,

commerciaux, distributeurs...) ou sous l'épreuve des faits (produits en deçà des promesses, résultats financiers décevants...). (p. 11)

La réputation est donc mesurable et peut être protégée ou améliorée avec des activités de communication appropriées (Piotet, 2004). Mais pourquoi est-elle si importante? « Les études démontrent qu'une réputation favorable attire les clients, fait grimper les actions, attire les meilleurs employés, motive les travailleurs, génère une couverture médiatique favorable et attire les commentaires positifs des analystes financiers » [traduction libre] (Coombs, 2012, p. 475). Pour Westphalen (1998), une image forte permet de « lutter contre la concurrence, d'améliorer ses résultats économiques et ses performances financières. [...] » (p. 11). Les avantages en période de précrise sont énormes, mais ils sont également d'une importance capitale lorsque la crise éclate. Une réputation positive facilite la gestion de la crise (Coombs, 2012), ou pour reprendre les mots de Piotet (2004), la réputation est le meilleur rempart contre le choc « imagé » des événements. Elle permet également d'éviter les faux problèmes et les rumeurs d'être soutenus en cas de crise (Westphalen, 1998). Également, la réputation ou l'image a un aspect psychologique. En effet, nous désirons tous avoir une image saine de nous même et nous voulons que les autres nous perçoivent positivement (Benoit, 1995; Goffman, 1973).

## ***Médias***

Nous l'avons mentionné précédemment, ce qui est dit sur la crise est souvent plus important que la crise elle-même (Piotet, 2004). Et ce qui est dit sur la crise se retrouve évidemment dans les médias. Dès lors une question importante se pose : est-ce que la crise commence à sa médiation et est-elle fabriquée par les médias (Sartre, 2003)? Sartre préfère délaisser ces deux types d'affirmation et croit plutôt que les médias sont un simple reflet de la société du XXI<sup>e</sup> siècle. Par contre, ce point de vue n'est pas partagé par tous les auteurs. En effet, les médias s'ils ne créent pas toujours la crise, ils ne font rien pour en réduire les impacts. La raison en est bien simple, « la valeur d'une information se mesure à l'intérêt qu'elle suscite » (Revéret & Moreau, 1997, p. 16). Sartre (2003) évoque également l'idée que les médias, soucieux de leur rentabilité économique, profitent des crises pour vendre de l'information ou des parts d'audience aux annonceurs. Ainsi, pour attirer le public et capter son attention, les journalistes racontent des histoires intéressantes : « Son caractère immédiatement dramatique convient particulièrement bien à la nécessaire dramaturgie qui préside à la mise en forme de l'information » (Revéret & Moreau, 1997, p. 9). Et les crises, se veulent l'occasion par excellence pour ce faire : « La crise appelle [...] les médias comme les poumons aspirent l'air qu'on respire. Ce besoin d'attirer l'audience peut s'avérer tellement fort à certaines occasions que les journalistes dévient de leur code déontologique : « [...] mieux vaut des pseudo-informations, de la désinformation, c'est-à-dire de la diffusion de messages erronés qui ressemblent à des vérités que pas de nouvelles du tout » (Maisonneuve, Saouter & Char, 1999, p. 119).

Les médias ont donc non seulement un intérêt à parler de la crise, mais ils ont un impact sur son ampleur : « [...] quand les médias choisissent de faire d'une crise leur sujet de prédilection, si petite soit cette crise, elle risque de prendre une importance insoupçonnée » (Maisonnette, Saouter & Char, 1999, p. 126). Les médias, soumis à des impératifs économiques, doivent raconter une histoire pour captiver leur audience et contribuent de la sorte à amplifier la crise.

### ***Gestion***

Aucune organisation n'est immunisée contre les crises, elles doivent donc toutes se préparer au pire (Coombs, 2012). Nous l'avons vu, les crises sont complexes et nécessitent une réponse rapide pour nourrir le besoin d'information des médias et tenter d'éviter ainsi des dommages irréparables sur la réputation. Il est donc nécessaire de se préparer à réagir à la crise avant même que celle-ci n'éclate.

Un des premiers principes de la gestion de crise est l'anticipation: « [...] la crise se gagne avant son émergence » (Libaert, 2005, p. 33). L'organisation doit à cette étape constituer une cellule de crise et d'anticipation et se choisir un porte-parole (Sartre, 2003). Le rôle de la cellule d'anticipation consiste à recenser les crises potentielles, à établir des scénarios de crises, à définir les signes avant-coureurs de la crise, à identifier les acteurs potentiels et le rôle qu'ils pourraient jouer (opposants, appuis ou relais d'information), à évaluer les risques d'occurrences et de gravité des crises, à mesurer le niveau de préparation de l'entreprise face aux crises retenues, à

proposer des mesures pour améliorer la prévention et la réaction, à choisir les membres de la cellule de crise et enfin, à choisir un porte-parole (Sartre, 2003).

Lorsque la crise éclate, la cellule d'anticipation fait place à la cellule de crise. Les tâches que les membres de cette dernière devront effectuer se résument à collecter l'information, la décoder, la traduire pour des non-initiés, à préparer les décisions à prendre, à mettre en œuvre les décisions prises et à contrôler les effets et les résultats et enfin, à prendre les mesures correctives éventuelles (Sartre, 2003). La cellule de crise peut-être composée de trois types de participants différents : le ou les décideurs, les experts internes et les opérateurs de la communication (Revéret & Moreau, 1997).

Finalement, la cellule de crise désignera un porte-parole qui sera chargé de mettre en place la stratégie de communication élaborée. Le choix du porte-parole peut varier en fonction du contexte et des stratégies de communication utilisées. Par exemple, lorsque l'entreprise décide d'annoncer qu'elle assume ses erreurs, il est préférable que le communicateur soit une personne de fort statut (Revéret & Moreau, 1997). Ou encore, lorsque l'organisation décide de rassurer les publics cibles en expliquant la situation, la parole de l'expert s'impose (Revéret & Moreau 1997).



## Stratégies

Les stratégies de communication sont la partie visible de tout le travail qui a été accompli avant que la crise n'éclate et qu'une réponse de l'organisation ou de la personnalité devienne nécessaire. Nous avons ici classé sous forme de tableau toutes les stratégies relevées dans la littérature. Ces dernières ont pour objectif de rétablir la relation entre l'organisation et les différentes parties prenantes touchées par la crise. La communication doit cependant également tenir compte du contenu pour être efficace ; la stratégie relationnelle doit aussi avoir un contenu qu'on peut caractériser selon le mode discursif qui est mis de l'avant. Nous avons donc dans un premier temps identifié si les stratégies de communication s'avéraient simples ou complexes. Dans le cas des stratégies simples, nous identifions si la stratégie décrite par l'auteur s'intéresse principalement au contenu (C) ou à la relation (R). Ensuite, nous avons identifié si la stratégie faisait appel au mode discursif descriptif, argumentatif, narratif ou énonciatif. On remarquera que toute stratégie se veut énonciative. L'intérêt des modes discursifs se situe donc au niveau des trois autres modes : descriptif, argumentatif et narratif. À noter qu'il était quand même pertinent de garder le mode énonciatif dans nos tableaux, car la stratégie du silence se veut uniquement énonciative. Il aurait donc été impossible de classer cette stratégie si le mode énonciatif avait été retiré. Une liste définissant chacune de ces dimensions stratégiques, pour des raisons d'espace, se trouve en annexe (p.95). Afin d'éviter que les stratégies se recoupent, se ressemblent ou se chevauchent, lors de la collecte de données, nous avons fusionné les stratégies similaires et éliminé les doublons dans cette liste.

Tableau 1  
Les modes discursifs des stratégies de Sartre (2003)

<b>Dimension/Distinction</b>	Simple	Complexe	Descriptif	Argumentatif	Narratif	Énonciatif
Reconnaissance totale	X (R)		X			X
L'amalgame	X (R)		X			X
La naïveté	X (R)		X		X	X
La dissociation	X (R)			X		X
La théorie du complot	X (R)				X	X
La piste latérale	X (R)			X		X
Le silence	X (R)					X
La dénégation totale des faits	X (R)		X			X
Le bouc émissaire	X (R)				X	X

Note. Voir la liste des définitions des stratégies en annexe à la page 95.

Les stratégies décrites par Sartre (2003) visent principalement à rétablir la relation entre l'organisation en crise et ses différents publics. Il est quand même possible de déceler comment ces stratégies s'articulent au niveau du contenu. On remarque donc que les stratégies couvrent le spectre des quatre modes narratifs de façon à peu près égale. Trois stratégies se veulent descriptives, deux argumentatives et trois narratives.

Tableau 2  
Les modes discursifs des stratégies de Piotet (2004)

<b>Dimension/Distinction</b>	Simple	Complexe	Descriptif	Argumentatif	Narratif	Énonciatif
L'art du démenti		X	X			X
La stratégie de l'abonné absent	X (R)					X
La stratégie du bouc émissaire	X(R)				X	X
L'opération vérité	X (R)			X		X
La stratégie de l'amalgame	X (R)		X			X

Note. Voir la liste des définitions des stratégies en annexe à la page 95.

Les cinq stratégies de Piotet (2004) s'intéressent principalement à la relation, mais l'auteur met également l'accent sur le contenu pour « L'art du démenti ». Cette fois-ci encore, les stratégies sont bien réparties à travers les modes discursifs. On compte donc deux stratégies descriptives, une argumentative et une narrative.

Tableau 3

Les modes discursifs des stratégies de Libaert (2005)

<b>Dimension/Distinction</b>	Simple	Complexe	Descriptif	Argumentatif	Narratif	Énonciatif
La stratégie de la reconnaissance	X (R)		X			X
L'amalgame	X (R)		X			X
La bonne foi et la naïveté	X (R)		X		X	X
La dissociation	X (R)			X		X
Le déplacement du lieu du débat	X (R)			X		X
La stratégie de la contre-attaque et la rhétorique du complot	X (R)				X	X
La stratégie hiérarchique	X(R)		X			X
La stratégie du pire	X (R)			X		X
La stratégie de la piste annexe	X (R)		X			X
La stratégie de l'évitement du pire	X (R)			X		X
La stratégie de la dénégarion	X (R)		X			X
La stratégie du silence	X (R)					X
La stratégie du bouc émissaire	X (R)				X	X
La stratégie du changement	X(R)			X		X

### Les modes discursifs des stratégies de Libaert (suite)

La stratégie du chaînon manquant	X (R)	X	X	X
-------------------------------------	-------	---	---	---

---

Note. Voir la liste des définitions des stratégies en annexe à la page 91.

Libaert (2005) nous offre une longue liste de stratégies de communication, mais il focalise surtout son attention sur l'aspect relationnel. Toutes ces stratégies couvrent tous les modes discursifs: six descriptives, cinq argumentatives et trois narratives.

Tableau 4

Les modes discursifs des stratégies de Benoit (1995)

<b>Dimension/Distinction</b>	Simple	Complexe	Descriptif	Argumentatif	Narratif	Énonciatif
Déni	X(R)		X			X
Déplacement du blâme	X (R)		X			X
Provocation	X(R)			X		X
Chaînon manquant	X(R)			X		X
Accident	X(R)			X		X
Justification	X(R)			X		X
Renforcement	X(R)		X			X
Minimisation	X (R)			X		X
Différenciation	X (R)		X			X
Transcendance	X (R)			X		X
Attaque de l'accusateur	X (R)			X		X
Compensation	X (R)					X
Action corrective	X (R)					X
Mortification	X (R)		X			X

*Note.* Traduction libre des stratégies du tableau 4. Voir la liste des définitions des stratégies en annexe à la page 95.

Toutes les stratégies décrites par Benoit (1995) s'intéressent surtout à l'aspect relationnel. Aucune d'elles ne se décline sur le mode narratif. En effet, on compte cinq stratégies descriptives et huit argumentatives.

Tableau 5

## Les modes discursifs des stratégies de Coombs (2012)

<b>Dimension/Distinction</b>	Simple	Complexe	Descriptif	Argumentatif	Narratif	Énonciatif
Attaque de l'accusateur		X	X	X		X
Deni		X	X			X
Bouc émissaire	X (R)		X			X
Excuse		X	X	X		X
Justification		X		X		X
Compensation	X(R)					X
Demande de pardon		X	X			X
Rappeler	X(C)				X	X
Attirer l'opinion favorable	X (R)		X			X
Victimisation	X (C)		X		X	X

*Note.* Traduction libre des stratégies du tableau 5. Voir la liste des définitions des stratégies en annexe à la page 95.

La moitié – cinq sur dix – des stratégies décrites par Coombs (2012) sont complexes. C'est-à-dire qu'il décrit clairement l'aspect relationnel et l'aspect contenu. Pour ce qui est des modes narratifs, il couvre six fois le mode descriptif, trois fois le mode argumentatif et deux fois le mode narratif.

Tout compte fait, les auteurs s'intéressent surtout à la relation et le contenu est règle générale beaucoup moins développée. Au total nos auteurs présentent 22 stratégies descriptives, 19 argumentatives et seulement 9 narratives.



## ***Cadre théorique***

À la lecture des typologies des stratégies de communication, on réalise que les auteurs couvrent bien l'aspect relation, mais un peu moins bien l'aspect contenu. Par contre, une stratégie efficace devrait couvrir à la fois la relation et le contenu. Mais qu'est-ce qui dicte le choix d'une stratégie? S'il s'agit des médias, il faut connaître le mode discursif qui est généralement utilisé par les médias. Compte tenu de la logique de la publicisation de la vie privée (Frau-Meigs, 2002 et 2005), les médias ont tendance à raconter des histoires en essayant de les sensationnaliser (mode narratif). Comment alors les professionnels de la communication doivent-ils se positionner par rapport à cette logique médiatique axée sur le narratif comme mode discursif et l'antagonisme comme relation avec la vedette sportive? Arrêter l'emballement des médias c'est diminuer le nombre de cycles de communication en lien avec le scandale. Ce qui veut dire que le professionnel de la communication d'une vedette sportive devrait adopter une stratégie complémentaire, la seule qui soit capable d'équilibrer le système de communication plutôt que de le laisser s'emballer. Quelle est la stratégie de communication complémentaire au narratif de l'antagonisme propre à la sensationnalisation des médias? On devrait trouver une similarité de stratégies de communication pour les scandales majeurs parce que les stratégies n'auront pas réussi à arrêter le cycle de communication; ces stratégies auront été symétriques.

L'interactionnisme systémique se veut tout indiqué pour analyser le problème qui nous intéresse. En effet, cette théorie nous offre un cadre plus large qui permet de comprendre les interactions entre les différentes stratégies utilisées par les

professionnels de la communication et les journalistes. L'interactionnisme systémique, développé par Gregory Bateson, s'intéresse entre autres aux types de relations (symétrique ou complémentaire) et aux deux niveaux de la communication (relation et contenu).

### ***Niveaux de la communication***

Toute communication comporte deux niveaux : le contenu et la relation. En effet, la communication ne se limite pas à un transfert d'information (contenu), mais induit également un comportement (relation) (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972). Pour illustrer ces deux niveaux de communication, on utilise les termes « indice » et « ordre »:

Un message sous son aspect d'« indice » transmet une information; dans la communication humaine, ce terme est donc synonyme de *contenu* du message. Il peut avoir pour objet tout ce qui est communicable ; la question de savoir si telle information est vraie ou fausse, valable ou non valable ou indécidable n'entrant pas en ligne de compte. L'aspect « ordre », par contre, désigne la manière dont on doit entendre le message, et donc en fin de compte la *relation* entre les partenaires. (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972, p. 49)

Ainsi, le contenu d'un message n'est jamais suffisant à la compréhension du message, le destinataire doit également prendre en compte l'intention derrière le message, intention qui dictera la relation à construire entre les interlocuteurs. En d'autres mots, il y a les données (le contenu) et la façon dont on doit comprendre ces données (la relation). Et cette relation peut s'exprimer de façon non verbale ou selon le contexte. Cette dynamique entre contenu et relation peut être frappante dans des situations quotidiennes surtout entre individus partageant un vaste champ

expérientiel, par exemple un couple. Un mari peut demander à sa femme « As-tu vu ma montre? » et la femme répond « Si tu rangeais tes choses, tu la retrouverais. » Ainsi la femme ne répond pas strictement au contenu, mais bien à la dimension relation qui s'est construite au fil des ans, le mari ayant probablement la mauvaise habitude de ne pas ranger ses effets personnels.

Le désaccord se veut également un bon outil d'observation pour comprendre ce phénomène. Dans le livre *Une logique de la communication*, Watzlawick, Beavin, Jackson (1972), donnent l'exemple de deux scientifiques qui discutent sur la véracité de l'affirmation suivante: « l'Uranium a 92 électrons ». Rapidement, l'épreuve des faits (consultation d'un manuel de chimie par exemple) donnera raison à l'un et tort à l'autre. Une fois le débat concernant le contenu tranché, les deux scientifiques devront rétablir leur relation. Deux comportements sont alors possibles, le scientifique qui a tort l'avouera et louangera le savoir de l'autre ou encore il n'arrivera pas accepter la supériorité de l'autre et tentera d'engager un autre débat pour rétablir l'égalité. En d'autres mots, ils tenteront d'instaurer une relation complémentaire ou symétrique. « La *relation* signifie au récepteur la situation de symétrie ou de complémentarité que lui assigne l'interlocuteur. Cette information passe rarement par les mots » (Orgogozo, 1990, p. 36).

### ***Les types de relation ou l'interactionnisme systémique***

Dans son ouvrage *La cérémonie du Naven*, Gregory Bateson (1971), identifie deux types de relations interpersonnelles qu'il a pu observer lors d'un de ses voyages en Nouvelle-Guinée dans la tribu des « Iatmul ». La première qu'il nomme

« schismogénèse complémentaire » se caractérise par un changement progressif de la relation qu'entretiennent deux individus. Par exemple, « si un des modèles de comportement culturellement approprié à l'individu A est considéré comme un modèle autoritaire on s'attend à ce que B y réponde par ce qui est considéré culturellement comme de la soumission » (Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D.A., 1972, p. 189-190). Ainsi, au fur et à mesure des interactions, A devient de plus en plus autoritaire et B de plus en plus soumis. Ce type de changement sera observé autant chez les individus séparés que chez les membres de groupes complémentaires. Il existe également un autre type de relation appelé « schismogénèse symétrique » qui se résume par l'adoption du même comportement de la part de deux individus ou d'un groupe d'individus. L'individu A adopte un comportement vantard et l'individu B fera preuve d'encore plus de vantardise en réponse à ce comportement provoquant une situation de compétition dans laquelle se développe une surenchère.

En résumé, ces deux relations sont fondées soit sur l'égalité, soit sur la différence (Beavin, Jackson & Watzlawick, 1972). Dans le premier cas on peut parler de comportement en miroir où il n'y pas de distinctions entre faible et fort ou bon et méchant, car l'égalité est maintenue à l'intérieur de chacun de ces comportements. Dans le second cas, les deux individus se complètent mutuellement. « Une interaction symétrique se caractérise donc par l'égalité et la minimisation de la différence, tandis qu'une interaction complémentaire se fonde sur la maximalisation de la différence » (Beavin, Jackson & Watzlawick, 1972, p. 66). Dans la relation

complémentaire il existe une position désignée comme supérieure et une autre comme étant inférieure. Il n'est cependant pas encore exact de parler de rapport entre fort et faible et bon et méchant, car ce type de relation existe en dehors de ces catégorisations. Par exemple, entre un médecin et un patient ou un professeur et son élève:

[...] dans les deux cas la solidarité de cette relation, où des comportements, dissemblables, mais adaptés l'un à l'autre s'appellent réciproquement. Ce n'est pas l'un des partenaires qui impose une relation complémentaire à l'autre, chacun d'eux se comporte d'une manière qui présuppose, et en même temps justifie, le comportement de l'autre; leurs définitions de la relation sont concordantes. (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1972, p. 67)

Orgogozo (1990), dans son interprétation de la théorie de Bateson qualifie ces deux types de relations :

La relation complémentaire est notre mode de relation le plus archaïque. Elle a pour modèle la relation mère enfant [...]. La relation symétrique a pour modèle la relation du fils au père. Elle comprend la rivalité, mais aussi le désir d'imiter et de s'identifier. [...] Dans les deux cas, la relation peut s'avérer positive ou négative. Pour la relation complémentaire [...] les effets négatifs se produisent chaque fois que l'on tente [...] de coincer l'autre de manière à ce qu'il ne puisse pas refuser les satisfactions qu'on attend de lui ou de nier son existence lorsqu'il est impossible de le contraindre à donner ces satisfactions. (Orgogozo, 1990, p. 29)

Pour ce qui est de la relation symétrique, « les effets négatifs apparaissent lorsqu'on tente d'obliger l'autre à reconnaître qu'il est inférieur ou qu'on l'attaque lorsqu'on ne parvient pas à obtenir son admiration (respect, estime, etc.) » (Orgogozo, 1990, p. 29).

Tableau 6

## Relations complémentaires et symétriques

<b>Relations complémentaires</b>	
Source dans l'enfance : relation mère-enfant	
<b>Positives</b>	<b>Négatives</b>
L'un donne, l'autre reçoit, mais la situation peut s'inverser.	L'un donne, l'autre reçoit, mais la situation ne peut pas s'inverser.
La relation peut devenir symétrique.	La relation ne peut évoluer vers une relation symétrique
<b>Relations symétriques</b>	
Source dans l'enfance : rivalité fils/père à l'égard de la mère, rivalité fraternelle	
<b>Positives</b>	<b>Négatives</b>
Émulation	Rivalité destructrice
Concurrence	Ruse
Compétition	Tricherie
Fair-play	Violence
Conduit à se dépasser soi-même pour « égaliser »	Conduit à chercher l'élimination de l'autre par tous les moyens
Équilibre dynamique	Mort ou paralysie du système

Note: Ce tableau est issu de l'ouvrage d'Orgogozo (1990).

Nous sommes donc bien en présence d'une relation symétrique négative lorsque les médias « pornographient » la vie privée d'une vedette sportive et que le professionnel de la communication refuse de reconnaître l'histoire racontée par ces mêmes médias. Les deux protagonistes adoptent un comportement analogue

lorsqu'ils tentent de faire accepter leur version des faits au grand public ce qui entraîne une rivalité destructrice, du moins pour l'image de la vedette sportive. Les professionnels de la communication devraient alors chercher à entrer en relation complémentaire positive de façon à freiner l'emballement. Ce qui pose surtout problème lors des crises, c'est que la relation reste figée et que ni les médias ni les vedettes sportives ne veulent donner raison à l'un ou l'autre :

[...] ce qui caractérise une interaction complémentaire ou symétrique positive; c'est sa mobilité, sa capacité à passer à tout instant du symétrique au complémentaire, c'est-à-dire à accepter qu'un égal devienne supérieur pour m'apprendre quelque chose, puis inférieur pour recevoir quelque chose de moi. (Orgogozo, 1990, p. 32)

### ***Les modes discursifs***

Dans son ouvrage *Grammaire du sens et de l'expression*, Patrick Charaudeau (1992) élabore une typologie des modes d'organisation du discours. Il fait état des modes narratif, descriptif, argumentatif et énonciatif. Ces derniers « constituent les principes d'organisation de la matière linguistique , principes qui dépendent de la finalité communicative que se donne le sujet parlant » (Charaudeau, 1992, p. 634) et possèdent une fonction de base et un principe d'organisation.

Tel que présenté dans le tableau ci-dessous, les principes d'organisation pour le descriptif, le narratif et l'argumentatif sont doubles. C'est-à-dire que :

[...] chacun de ces modes propose, à la fois une *organisation* du monde référentiel ce qui donne lieu à *des logiques de construction* de ces mondes [...] et une *organisation de sa mise en scène*, ce qui donne lieu à



des mises en description, mise en narration et mise en argumentation.  
(Charaudeau, 1992, p. 642)

Tableau 7

**Les modes discursifs**

Mode d'organisation	Fonction de base	Principe d'organisation
Énonciatif	<b>Rapport d'influence</b> (JE --- TU) <b>Point de vue situationnel</b> (JE --- IL) <b>Témoignage sur le monde</b> (IL)	<b>Position</b> par rapport à l' <b>interlocuteur</b> <b>Position</b> par rapport au <b>dit</b> <b>Position</b> par rapport aux <b>autres discours</b>
Descriptif	<b>Identifier la succession</b> les êtres du monde de manière objective/subjective	<b>Organisation de la construction</b> descriptive (Nombre- Localiser-Qualifier) <b>La mise en description</b> (effets et procédés)
Narratif	<b>Construire la succession des actions</b> d'une histoire dans le temps autour d'une quête pour en faire un récit, avec ses actants	<b>Organisation de la logique narrative</b> (actants et processus) <b>La mise en narration</b> (identités et statuts du narrateur)
Argumentatif	<b>Expliquer une vérité</b> dans une visée rationalisante pour influencer l'interlocuteur	<b>Organisation de la logique argumentative</b> <b>La mise en argumentation</b> (procédés sémantiques et discursifs)

Pour ce qui est du mode énonciatif, son statut est différent : « D'une part, il a pour vocation essentielle de rendre compte de la position du locuteur par rapport à l'interlocuteur [...] et d'autre part [...] dans la mise en scène de chacun des trois autres modes d'organisation » (Charaudeau, 1992, p. 634). Ainsi, chacun des modes descriptif, narratif et argumentatif se veut également énonciatif.

Le mode énonciatif peut se référer dans un sens large « à la totalité d'un acte de langage » (Charaudeau, 1992, p. 647). Toute communication est énonciative, même la non-communication ou le silence. Énoncer se réfère donc « au phénomène qui consiste à organiser les catégories de langue en les ordonnant de telle sorte qu'elles rendent compte de la position qu'occupe le sujet parlant par rapport à l'interlocuteur, à ce qu'il dit, et à ce que dit l'autre » (Charaudeau, 1992, p. 648). Il est donc pertinent de retenir que dans le cadre de notre étude, toutes les stratégies sont énonciatives et multidimensionnelles, mais que seulement la stratégie du silence est unidimensionnellement énonciative.

Le mode descriptif se rapproche du narratif, mais se distingue en ce qu'il consiste à *identifier* la succession des êtres du monde tandis que le narratif consiste à *construire* la succession des actions. Dans une citation ou un récit, les deux modes sont intimement liés ou mêlés, mais garde leur spécificité. En effet, « La description serait statique, hors du temps et de la succession des événements » (Charaudeau, 1992, p. 657). Ce mode d'organisation du discours se compose de trois

composantes: nommer, localiser-situer et qualifier. Finalement, « décrire consiste à identifier les êtres du monde en les classant, sans établir nécessairement entre eux une relation de causalité » (Charaudeau, 1992, p. 658).

Le mode narratif, quant à lui, consiste à raconter des événements et créer des liens entre eux; former un récit :

Pour qu'il y ait récit, il faut un raconteur [...] qui soit pourvu d'une intentionnalité, c'est-à-dire de vouloir transmettre quelque chose [...] à quelqu'un, un destinataire [...], et ce d'une certaine manière, toutes choses qui donneront un sens particulier à son récit. (Charaudeau, 1992, p. 712)

Finalement, le mode d'organisation argumentatif peut se résumer par l'élaboration de liens de cause à effet pour expliquer une réalité: « un savoir qui essaye de rendre compte de l'expérience humaine, à travers certaines opérations de pensée » (Charaudeau, 1992, p. 779). En d'autres mots, argumenter est « une quête de rationalité qui tend vers un idéal de vérité quant à l'explication des phénomènes de l'univers » (Charaudeau, 1992, p. 784). Ainsi qu' « une quête d'influence qui tend vers un idéal de persuasion, lequel consiste à faire partager à l'autre [...] un certain univers de discours au point que celui-ci serait amené à tenir les mêmes propos [...] » (Charaudeau, 1992, p. 785).

Ces notions apportent un nouvel éclairage à la problématique. On peut maintenant se demander quelles sont les stratégies théoriques qui sont symétriques à la stratégie de sensationnalisation des médias et lesquelles sont en complémentarité. Comment déterminer la symétrie et la complémentarité entre deux stratégies? En

particulier, la stratégie du professionnel versus la stratégie des médias. Quels peuvent être les indicateurs empiriques ou objectifs qui vont permettre cette distinction? À chaque fois qu'une stratégie de communication adoptera un mode narratif ou descriptif, nous pourrions considérer que la relation est symétrique. Les médias, comme nous l'avons mentionné plus tôt, utilisent principalement ce mode. Le descriptif (identifier la succession) renforce toujours le narratif (construire la succession). Il y a des fonctions de base qui peuvent renforcer le mode discursif narratif. En effet le mode discursif descriptif identifie des successions de manière objective ou subjective qui peuvent être récupérées dans le mode narratif pour construire également la succession des actions. Les actions sont menées par des êtres du monde (descriptif) et donc ces êtres vont être récupérés et intégrés dans la succession des actions (Chareaudeau, 1992, p. 642).

En somme, si les professionnels de la communication utilisent le mode narratif ou descriptif, nous pourrions considérer qu'ils s'inscrivent en symétrie par rapport aux médias. Par contre, s'ils utilisent le mode argumentatif, nous pourrions considérer qu'ils sont en complémentarité avec les médias. La proposition théorique que nous avançons est à l'effet que plus une stratégie des professionnels de la communication est complémentaire à celle des journalistes, plus elle aura tendance à stabiliser le scandale (moins de cycles de communication) et plus les stratégies seront en symétrie, plus elles auront tendance à emballer le système de communication (plus de cycles de communication). Étant donné que nous n'avons sélectionné que des scandales majeurs et que les scandales majeurs ont tendance à avoir un cycle plus

long en terme d'exposition dans les médias, nous devons conclure, en fonction de notre proposition, que le système relationnel entre médias et professionnels de la communication devrait être caractérisé par une relation symétrique, où le mode discursif des professionnels va être dominé par les modes narratif et descriptif.

## ***Méthodologie***

Afin de répondre adéquatement à notre question de recherche, nous utiliserons l'analyse thématique. « Avec l'analyse thématique, la thématisation constitue l'opération centrale de la méthode, à savoir la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique) » (Paillé & Muchielli, 2003, p. 123-124). L'analyse thématique a deux fonctions principales : une fonction de repérage et une fonction de documentation. Le repérage consiste à relever les thèmes pertinents en lien avec les objectifs de la recherche. La citation que nous allons relever va permettre de déduire le thème stratégique auquel les citations font référence. Par exemple:

Évidemment, c'est un super business pour eux. Malheureusement, c'est moi qui suis dans la ligne de mire. Je pense qu'ils préparaient ça depuis un moment. Ils auraient préféré avoir fait ça au départ du Tour, ou au milieu, mais je ne sais pour quelle raison ç'a été retardé. En fin de compte, je pense qu'il s'agit uniquement... de vendre des journaux. Et ça va faire vendre. (La Presse, 26 août 2005)

Cet énoncé réfère au thème de la stratégie du complot. La fonction de documentation consiste à classer ces thèmes dans l'ensemble thématique afin de relever des récurrences et des regroupements (Paillé & Muchielli, 2003). Une fois ces thèmes regroupés par stratégie, nous pourrions identifier sur lequel des modes discursifs chacune de ces stratégies a été livrée. Dans la citation précédente, il s'agirait de la théorie du complot en mode descriptif. Notre analyse finale permettra donc de compiler les modes discursifs utilisés par les professionnels de la communication et de voir si ceux-ci privilégient une approche complémentaire ou symétrique avec les médias.



« Procéder à une analyse thématique, c'est donc attribuer des thèmes en lien avec un matériau soumis à une analyse. Il s'agit de cerner par une série de courtes expressions (les thèmes) l'essentiel d'un propos ou d'un document » (Paillé & Muchielli, 2003, p. 126). Pour nous, ces courtes expressions réfèrent aux stratégies. Trois éléments doivent être considérés lors de l'analyse thématique : la nature du support, le mode d'inscription des thèmes et le type de démarche de thématisation. Étant donné que notre corpus se veut relativement volumineux, nous privilégierons le support informatique au support papier. Pour ce qui est du mode d'inscription des thèmes, nous utiliserons le mode d'inscription sur une fiche informatique. Nous attribuerons un code à chacun des thèmes ou stratégies de communication dans lesquels nous classerons les unités de sens répertoriés. Finalement, notre type de démarche sera la thématisation séquenciée :

La thématisation séquenciée procède d'une logique [...] hypothético-déductive. L'analyse est menée en deux temps. Dans un premier temps, un échantillon du corpus est tiré au hasard et analysé dans le but de constituer une fiche thématique. Celle-ci va prendre la forme d'une liste de thèmes (hiérarchisés ou non) auxquels correspondent des définitions permettant de les identifier à la lecture du texte. Lorsqu'elle a été constituée à la satisfaction du chercheur, cette fiche est ensuite appliquée, dans un deuxième temps, à l'ensemble du corpus, soit de manière stricte, soit en prévoyant la possibilité que des thèmes soient ajoutés en cours d'analyse. (Paillé & Muchielli, 2003, p. 127)

Dans le contexte de notre recherche, ces thèmes font référence aux stratégies de communication utilisées par les professionnels de la communication lors des différents scandales sportifs. Nous utiliserons les stratégies de communication déjà

répertoriées dans notre cadre théorique pour élaborer notre fiche thématique. Cette dernière sera par la suite appliquée à notre corpus composé de documents médiatiques concernant les scandales sportifs majeurs sélectionnés. Pour chacune des citations, nous déterminerons de quelle stratégie il s'agit et sur quel mode discursif cette stratégie a été livrée. Ensuite, nous compilerons le nombre de fois où la stratégie a été livrée sur un mode descriptif, narratif, énonciatif ou argumentatif. Si une majorité des stratégies relevées sont livrées sur le mode descriptif ou narratif, nous pourrions conclure que le système relationnel dominant est symétrique. Au contraire, si une majorité des modes discursifs sont livrés sur le mode argumentatif ou énonciatif, nous pourrions conclure que le système relationnel dominant est complémentaire.

Afin d'établir notre corpus, nous avons dressé une liste non exhaustive des plus célèbres scandales sportifs de toute nature en questionnant le moteur de recherche Google avec les mots clés "scandales sportifs". Notre étude portant sur les scandales, et ceux-ci étant par définition des situations qui génèrent beaucoup de prises de position dans la sphère publique, nous nous assurons qu'ils seraient répertoriés dans Google. Par exemple, un scandale qui n'a pas fait la manchette n'est, selon notre définition, pas un scandale.

Plusieurs sites offraient des listes des crises sportives les plus populaires et nous avons épluché plusieurs d'entre eux pour obtenir au final 30 scandales. Nous avons

d'emblée laissé de côté tous les scandales qui touchaient plus d'une personne, notre question de recherche concerne uniquement les vedettes sportives et non pas les équipes, les organisations ou les groupes. Afin de réduire notre échantillon pour rendre cette étude réalisable nous avons interrogé le moteur de recherche Eureka afin de voir quelles sont les crises qui ont généré le plus de documents médiatiques.

Pour ce faire, nous avons cherché tous les articles contenant les mots clés "point de presse"|"conférence de presse"|déclaration|communiqué, le nom de la vedette sportive ainsi qu'un mot clé résumant le scandale (ex.: Lance Armstrong, dopage) dans toutes les sources disponibles dans les 6 mois suivant le départ de la crise. Dans certains cas, nous avons répertorié des citations d'athlètes de deux périodes très espacées dans le temps, car certaines crises ont connu plusieurs épisodes. À titre d'exemple, Marion Jones a avoué avoir utilisé des stéroïdes en 2007, mais elle s'était également exprimée sur le sujet en 2004 pour faire taire ses détracteurs. Nous avons donc tenu compte des propos tenus par Marion Jones lors de ces deux périodes, car même s'il ne s'agissait pas d'une crise en 2004, ce qu'elle a affirmé a contribué à la crise en 2007. Il était donc pertinent de prendre en compte ces citations même si elles n'ont pas été dites au coeur de la crise. De cette liste donc, nous avons retenu les 15 scandales ayant généré le plus de documents. L'histoire du dopage de Lance Armstrong, le plus référencé, a généré 1 152 documents tandis que celui arrivant en quinzième position a généré 75 documents. Ensuite, nous avons classé ces 15 scandales par thème : dopage, scandale sexuel, violence physique, et paris sportifs. Le thème le plus récurrent était dopage et il est revenu 7 fois. Nous

avons donc sélectionné ces 7 cas pour notre étude. Finalement, même en réduisant à 7 cas, notre corpus s'avérait toujours colossal. Nous avons donc refait notre recherche dans Eureka pour ces 7 cas, mais en sélectionnant seulement Le Journal de Montréal, La Presse et Le Devoir puisqu'il s'agissait des principaux médias écrits du Québec. Pour la majorité des scandales, cela nous a permis d'accéder à un nombre plus que suffisant de documents et par conséquent d'arriver à saturation des résultats. Par contre, pour les scandales de Barry Bonds (6 documents), Bjarn Riis (8 documents) et de Marion Jones (8 documents) le nombre de documents publiés par les médias québécois était trop faible pour couvrir l'ensemble de ce qui avait été dit sur la crise par les vedettes sportives. Nous avons donc cru pertinent d'élargir notre corpus aux médias américains. Pour cette deuxième opération nous avons encore une fois interrogé le moteur de recherche Eureka pour les mêmes dates que notre recherche initiale, mais en sélectionnant uniquement le journal le New York Times en modifiant légèrement nos mots clés. Cela s'est traduit par l'ajout de 50 documents dans le cas de Barry Bond en utilisant uniquement les mots clés « Barry Bonds » et « Steroids » , 19 documents dans le cas de Bjarn Riis en utilisant uniquement le mot clé « Bjarn Riis » et 37 documents dans le cas de Marion Jones en utilisant les mots clés « Marion Jones » et « steroids ». Dans cette deuxième recherche, nous avons donc éliminé les mots clés « point de presse », « conférence de presse », « déclaration » et « communiqué ». De toutes les façons, ces documents rapportaient également les choses qui étaient dites dans les conférences de presse, les communiqués et les déclarations des professionnels de la

communication et/ou de leur client. Cela portait donc le total de notre corpus final à 237 documents. Voici un tableau en faisant état.

Tableau 8  
Constitution du corpus

Vedette sportive	Nombre de documents	Date du début du scandale
Barry Bonds	56 (50 du NYT)	Février 2004
Bjarn Riis	27 (dont 19 du NYT)	Mai 2007
Floyd Landis	22	Juillet 2006
Geneviève Jeanson	25	Novembre 2003 et septembre 2007
Lance Armstrong	43	Août 2005 et Août 2012
Marion Jones	45 (dont 37 du NYT)	Octobre 2007
Roger Clemens	19	Février 2008
Total	237	

## ***Présentation des résultats***

Tel que mentionné dans le précédent chapitre, chacune des thématiques analysées est une citation de la vedette sportive livrant une réponse en lien avec une faute qu'elle est accusée d'avoir commise. Nous avons éliminé d'emblée toutes les citations des autres acteurs du scandale même si elles s'avéraient être des stratégies visant à défendre l'athlète victime de la crise. Par exemple, une citation d'un avocat niant que son client ait pris des stéroïdes n'aurait pas été prise en compte, car bien qu'il s'agisse d'une stratégie et que celle-ci a pour but de protéger la vedette sportive, nous n'avions pas la certitude qu'elle avait été planifiée par les professionnels de la communication. Or, la présente recherche s'intéresse exclusivement au travail de ces professionnels de la communication. Nous avons également éliminé certaines citations d'athlètes qui ne se voulaient pas une réfutation de la faute pour laquelle ils avaient été accusés. À titre d'exemple, si l'athlète en question commentait un autre événement dans la période de la crise, et que ce commentaire n'était pas en lien avec la crise et ne nous semblait pas une stratégie d'évitement, nous ne prenions pas en considération cette citation. Nous avons donc retenu au total 71 citations pour les sept scandales à l'étude.

Pour chacune des citations, nous avons d'abord déterminé de quelle stratégie il s'agissait et sur quel mode discursif cette stratégie était livrée. Ensuite, nous avons compilé le nombre de fois où la stratégie était livrée sur un mode descriptif, narratif, énonciatif ou argumentatif. Si une majorité des stratégies relevées étaient livrées sur le mode descriptif ou narratif, nous pouvions conclure que le système relationnel dominant était symétrique. Au contraire, si une majorité des modes



discursifs étaient livrés sur le mode argumentatif ou énonciatif, nous pouvions conclure que le système relationnel dominant était complémentaire.

Pour le scandale de Barry Bonds, nous avons relevé sept stratégies différentes pour 10 citations: la naïveté (descriptif), la contre-attaque (narratif), la dénégation (descriptif), le renforcement (descriptif), la théorie du complot à deux reprises (descriptif), le silence à deux reprises (énonciatif) ainsi que la victimisation (descriptif). Puisque le nombre de stratégies symétriques (6 descriptifs et 1 narratif) était supérieur aux stratégies complémentaires (3 énonciatifs) nous concluons que le système relationnel dominant est symétrique. Le tableau ci-dessous synthétise ces données.

Tableau 9

## Classement des stratégies pour la crise concernant Barry Bonds

Stratégies	Citations	Mode discursif
La naïveté et la bonne foi	« Je n'ai jamais demandé à Greg (ce que c'était). Quand il m'a dit qu'il s'agissait de l'huile de lin, j'ai simplement dit: peu importe . Ça se passait dans le stade, devant tout le monde, les journalistes, mes coéquipiers, tout le monde l'a vu. Je n'ai rien caché. » 4 décembre 2004	Descriptif
La théorie du complot	« Si tu veux être au sommet, il faut avoir le dos large [...] Quand tu arrives au sommet les gens veulent te mettre au tapis. Tu dois être assez homme pour assumer cela. » 24 février 2004 [Traduction libre]	Descriptif (2 fois)
	« Tout le monde essaie toujours de débiter une controverse avec moi. [...] Si tu es bon, tu es bon. Je ne peux pas l'expliquer. C'est mon travail, Je vais le faire jusqu'à ce que je ne puisse plus. » 20 avril 2004 [Traduction libre]	
Le silence	« Pas besoin de parler d'autre chose que du baseball [...] C'est ce que je fais. » 5 mars 2004 [Traduction libre]	Énonciatif (3 fois)
	« Sors de mon vestiaire » 3 mars 2004 [Traduction libre]	
	« Prochaine question » 14 avril 2004 [Traduction libre]	
Le renforcement	« Les gens à mon gym à San Francisco – où je vais 5 fois par semaine après quelques semaines après la saison pour l'entraînement printanier – souhaiteraient pouvoir dire aux médias	Descriptif

	<p>combien je travaille fort au gym. Je leur dis, ne vous inquiétez pas, je suis un grand garçon. Je vais laisser mon bâton leur répondre. »</p> <p>24 février 2004</p> <p>[Traduction libre]</p>	
Victimisation	<p>« C'est juste que quand tu entends des choses à ton propos et que tu sais qu'elles sont fausses, ça affecte tout le monde. Nous ne sommes que des humains. » 6 avril 2004</p> <p>[Traduction libre]</p>	Descriptif
L'attaque de l'accusateur	<p>« Si quelqu'un a quelque chose à me dire qu'il vienne me le dire en pleine face et nous allons régler le problème. J'ai beaucoup de respect pour Turk Wendell et tous les joueurs de cette ligue. Mais n'allez pas parler aux médias pour jouer les durs. Je pense que c'est chicken . " Pendant l'entrevue, Bonds a aussi averti les lanceurs que ça allait " être la guerre " cette saison. " Je vais vous respecter si vous me respectez, a-t-il dit. Sinon, on va régler ça sur le terrain. » 27 février 2004</p>	Narratif

---

Pour le scandale de Bjarn Riis, nous avons relevé deux stratégies différentes pour 3 citations: la reconnaissance totale à deux reprises (descriptif) et le renforcement (descriptif). Puisque le nombre de stratégies symétriques (3 descriptifs) était supérieur aux stratégies complémentaires (aucune) nous concluons que le système relationnel dominant est symétrique. Le tableau ci-dessous synthétise ces données.

Tableau 10

## Classement des stratégies pour la crise concernant Bjarn Riis

Stratégies	Citations	Mode discursif
La reconnaissance totale	<p>« Je me suis dopé. J'ai pris de l'EPO, a déclaré Riis, lors d'une conférence de presse télévisée. J'ai commis des erreurs, je veux m'en excuser. » 26 mai 2007</p> <p>« Mon maillot jaune est rangé dans un carton dans mon garage, vous pouvez venir le prendre si cela vous chante. » 26 juillet 2007</p>	Descriptif (2 fois)
Le renforcement	<p>« On fait tous des erreurs, je crois que ma plus grosse erreur ait été de laisser mon ambition prendre le dessus. J'ai eu à gérer ça il y a longtemps, et je suis heureux de dire que je suis beaucoup plus perspicace maintenant. Autant dans ma vie personnelle que professionnelle. » 27 mai 2007 [Traduction libre]</p>	Descriptif

Pour le scandale de Floyd Landis nous avons relevé cinq stratégies différentes pour 7 citations: la théorie du complot (descriptif), le silence (énonciatif), la dénégation totale des faits (2 descriptifs et 1 argumentatif), la stratégie du chaînon manquant (descriptif) et le renforcement (descriptif). Puisque le nombre de stratégies symétriques (5 descriptifs) était supérieur aux stratégies complémentaires (aucune) nous concluons que le système relationnel dominant est symétrique. Le tableau ci-dessous synthétise ces données.

Tableau 11

## Classement des stratégies pour la crise concernant Floyd Landis

Stratégies	Citations	Mode discursif
La théorie du complot	«Personne n'est coupable jusqu'à ce qu'on en fasse la preuve, a-t-il dit, même si, dans le cyclisme, c'est l'inverse qui se produit.» 28 juillet 2006	Descriptif
Le silence	«Je n'ai pas d'explications. » 29 juillet 2006	Énonciatif
La dénégation totale des faits	<p>« Je n'ai jamais pris de substances interdites, y compris la testostérone. J'ai été le plus fort coureur du Tour, voilà pourquoi j'en suis le champion. » 6 août 2006</p> <p>«Je ne suis pas dopé, je vais procéder à tous les tests et contrôles selon les procédures de l'Agence mondiale antidopage et de l'Union cycliste internationale pour prouver que tous mes niveaux de testostérone sont naturels et produits par mon propre corps». 29 juillet 2006</p> <p>Après avoir échoué au test antidopage, il avait déclaré avoir bu quatre verres de whisky le soir de sa défaillance. Il avait aussi évoqué une lutte contre une hyperthyroïdie pour tenter de justifier la présence de testostérone dans son corps. Avant d'indiquer lors d'une conférence de presse à Madrid qu'il possède un taux naturellement élevé de testostérone «depuis tout jeune», selon Me Sanz. 4 août 2006</p>	Descriptif (2 fois) Argumentatif
La stratégie du chaînon manquant	« Je voudrais être présumé innocent tant que je ne suis pas reconnu coupable, car c'est la façon dont les choses se passent en Amérique ». 29 juillet 2006	Descriptif
Le renforcement	«Je déclare de manière catégorique que ma victoire au Tour de France est due à des années d'entraînements, de dévouement au cyclisme et surtout à mon rêve de gagner ce Tour de France, a ajouté l'Américain. Mon intention est de continuer à courir et de suivre	Descriptif

Pour le scandale de Geneviève Jeanson nous avons relevé dix stratégies différentes pour 16 citations: la reconnaissance totale des faits (descriptif), l'amalgame (descriptif), la naïveté et la bonne foi (descriptif) la piste latérale ou le déplacement du lieu du débat à deux reprises (descriptif), la dénégation totale des faits à deux reprises (descriptif), le bouc émissaire à deux reprises (descriptif), la stratégie du chaînon manquant (descriptif), l'accident (descriptif), l'action correctrice (descriptive) et la victimisation à 4 reprises (descriptif). Puisque le nombre de stratégies symétriques (16 descriptifs) était supérieur aux stratégies complémentaires (aucune) nous concluons que le système relationnel dominant est symétrique. Le tableau ci-dessous synthétise ces données.

Tableau 12

## Classement des stratégies pour la crise concernant Geneviève Jeanson

Stratégies	Citations	Mode discursif
La reconnaissance totale	« J'ai pris de l'EPO depuis l'âge de 16 ans, et ce, presque à longueur d'année, aussi bien à Hamilton que sur le Mont Royal ; j'étais prête à tout pour gagner.» 21 septembre 2007	Descriptif
L'amalgame	« Mais c'était la seule chose à faire. Il s'agit d'une culture dans le milieu du cyclisme. » 21 septembre 2007	Descriptif
La naïveté et la bonne foi	« J'ai peut-être pensé que je connaissais bien ça », a dit Jeanson en parlant de la tente hypoxique qu'elle utilise afin d'augmenter son taux de globules rouges dans le sang. 8 novembre 2003	Descriptif
La piste latérale ou Le déplacement du lieu du débat	« Moi, Geneviève Jeanson, je suis en paix avec moi-même.» 18 novembre 2003  «Je vous annonce qu'à partir de demain, je recommence l'entraînement afin de représenter le peuple québécois et le Canada aux Jeux olympiques d'Athènes l'an prochain», a-t-elle déclaré solennellement. 18 novembre 2003	Descriptif (2 fois)
La dénégation totale des faits	«Je n'ai jamais pris de drogue, on ne m'en a jamais offert, jamais prescrit, je n'en ai même jamais vu ». 18 novembre 2003  « Après mûre réflexion j'ai décidé d'accepter l'offre de l'USADA, a affirmé Jeanson dans un communiqué diffusé hier, en fin d'après-midi. L'entente proposée satisfait mes deux préoccupations. D'abord, il est clair que l'entente n'implique pas que j'admets avoir jamais fait usage d'EPO, ce qui est fondamental pour moi; en deuxième lieu, je vais enfin en finir avec ce différend, qui prend trop de place dans ma vie et draine toute mon énergie depuis des mois. » 29 novembre 2006	Descriptif (2 fois)
Le bouc émissaire	« Pour ce qui est de l'EPO, ce n'est pas moi qui décidais d'en prendre. » (21 septembre 2007)  « Ça m'a frappée de plein fouet. J'ai tout de suite mis un terme à	Descriptif (2 fois)

notre relation » 18 novembre 2003

La stratégie du chaînon manquant	«J'ai peut-être pensé que je connaissais bien ça», a dit Jeanson en parlant de la tente hypoxique qu'elle utilise afin d'augmenter son taux de globules rouges dans le sang. 18 novembre 2003	Descriptif
L'accident	«Ce n'est qu'une accumulation de coïncidences troublantes», a-t-elle argué, avant de dire qu'elle ne pouvait pas empêcher les gens de se forger leur propre opinion. 18 novembre 2003	Descriptif
L'action corrective	« Je peux toutefois vous assurer que, dans l'avenir, je vais être entourée d'une équipe médicale compétente qui me suivra de près», at-elle confié. 18 novembre 2003	Descriptif
Victimisation	<p>« Tout cela est très difficile à vivre, a confié l'athlète, en gardant toujours la tête haute. Ça me surprend de voir l'ampleur qu'a pris cette histoire. J'ai de la difficulté à croire que je suis au milieu de cette tempête.» 18 novembre 2003</p> <p>«Je savais que ce n'était pas bien, raconte-t-elle dans le document présenté hier. Je me suis fait prendre dans l'engrenage. Je ne savais pas quoi faire, je ne savais pas comment m'en sortir.» 21 septembre 2007</p> <p>« Je savais que ce n'était pas bien, mais j'étais prise dans l'engrenage, je n'avais pas les outils pour m'en sortir et je ne voulais pas décevoir les gens de mon entourage. » 21 septembre 2007</p> <p>« Ce qui fait le plus mal, c'est d'avoir menti aux gens qui me croyaient.» 21 septembre 2007</p>	Descriptif (4 fois)

---

Pour le scandale de Lance Armstrong nous avons relevé huit stratégies différentes pour 20 citations: La théorie du complot à cinq reprises (3 descriptifs et 2 narratifs), la piste latérale ou le déplacement du lieu du débat à deux reprises (argumentatif), le silence (énonciatif), la dénégation totale des faits à cinq reprises (descriptif), le bouc émissaire à 2 reprises (descriptif), la stratégie du changement (descriptif), le



renforcement à deux reprises (descriptif). Puisque le nombre de stratégies symétriques (15 descriptifs et 2 narratifs) était supérieur aux stratégies complémentaires (2 argumentatifs et 1 énonciatif) nous concluons que le système relationnel dominant est symétrique. Le tableau ci-dessous synthétise ces données.

Tableau 13

## Classement des stratégies pour la crise concernant Lance Armstrong

Stratégies	Citations	Mode discursif
La théorie du complot	<p>« Sa ligne de défense semble assez claire depuis son premier communiqué de presse évoquant «encore une fois, un journal européen [qui] rapporte que j'ai été contrôlé positif à des drogues favorisant la performance», ou une nouvelle «chasse aux sorcières». L'Europe en général, et la France en particulier, lui en veut. Le Vieux Continent est jaloux du succès d'un «US Boy» dans l'un des sports dits «européens».</p> <p>Comme en témoigne le bandeau utilisé par la chaîne CNN en évoquant l'affaire: «Lance contre la France. » » 26 août 2005</p> <p>« Ça ne me surprend pas du tout qu'ils aient les échantillons, a poursuivi le champion américain. C'est sûr qu'ils ont testé tous mes échantillons depuis (1999) avec la plus grande attention. » 26 août 2005</p> <p>« Évidemment, c'est un super business pour eux. Malheureusement, c'est moi qui suis dans la ligne de mire. Je pense qu'ils préparaient ça depuis un moment. Ils auraient préféré avoir fait ça au départ du Tour, ou au milieu, mais je ne sais pour quelle raison ç'a été retardé. En fin de compte, je pense qu'il s'agit uniquement... de vendre des journaux. Et ça va faire vendre. » 26 août 2005</p> <p>« Encore une fois, écrit-il, un journal européen rapporte que j'ai été contrôlé positif à des drogues favorisant la performance. » 24 août 2005</p> <p>« Depuis le début, cette enquête n'a pas eu pour but d'établir la vérité ou de nettoyer le cyclisme, mais de me punir à tout prix » 24 août 2005</p>	<p>Descriptif (3 fois)</p> <p>Narratif (2 fois)</p>
La piste latérale ou Le déplacement du lieu du débat	<p>« Armstrong a ensuite remis en question la validité de la méthode consistant à analyser des échantillons congelés il y a sept ans et s'est interrogé sur la façon dont ils avaient été conservés. »</p> <p>26 août 2005</p> <p>« Je sais qui a gagné ces sept Tours, mes coéquipiers et mes adversaires le savent aussi.</p>	<p>Argumentatif (2 fois)</p>

	C'est l'épreuve la plus dure du monde et l'homme le plus fort la remporte. » 25 août 2012	
Le silence	« Le héros de la cause anti-cancer a d'ailleurs choisi « de la fermer » hier. Aucun communiqué. Aucune déclaration. Sur son compte Twitter, il a mis en ligne un lien vers un article sans aucun rapport avec la nouvelle du jour. Ceux qui espéraient entendre un déni - ou un aveu - devront attendre. » 11 octobre 2012	Énonciatif
La dénégation totale des faits	« De dire que j'ai trompé les gens, c'est ridicule, explique le Texan. Je fais cela [les contrôles] depuis longtemps. On n'a pas seulement une année d'échantillons B, on a sept ans d'échantillons A et B. Ils ont tous été négatifs. » 26 août 2005  « Je répète simplement ce que j'ai dit à de nombreuses reprises: je n'ai jamais pris de produits dopants. » 24 août 2005  « Mais quand j'ai fourni ces échantillons, il n'y avait pas d'EPO dedans. Je le garantis. » 26 août 2005  « Je n'ai jamais pris de drogues favorisant la performance. » 24 août 2005  « Je répéterai simplement ce que j'ai dit à maintes reprises: je n'ai jamais pris de drogues favorisant la performance. » 24 août 2005	Descriptif (5 fois)
Le bouc émissaire	«Le journal reconnaît dans son propre article que la technologie en question est défaillante et que je n'ai aucun moyen de me défendre» 24 août 2005  « Il qualifie de «journalisme à scandale» les accusations de dopage du quotidien français. » 24 août 2005	Descriptif (2 fois)
La stratégie du changement	« Aujourd'hui, je tourne la page, a indiqué l'Américain, père de cinq enfants. Je ne m'occuperai pas plus longtemps de cette question, étant donné les circonstances » 25 août 2012	Descriptif
Le renforcement	« Personne n'a besoin de pleurer sur mon sort, tout ira au mieux, a-t-il dit samedi à Aspen selon le Denver Post. Je suis plus à l'aise aujourd'hui que durant les dix années précédentes. J'ai cinq enfants géniaux et une femme merveilleuse dans ma vie. Ma fondation n'est pas touchée par tout ce bruit. » 27 août 2012	Descriptif (2 fois)

	« Je m'appelle Lance Armstrong. Je suis un survivant du cancer et, oui, j'ai gagné le Tour de France sept fois. » 18 octobre 2012		
La contre attaque	« Lance Armstrong a contre-attaqué en affirmant mercredi qu'il était " ridicule " de la part du directeur du Tour de France, Jean-Marie Leblanc, d'affirmer que le champion américain avait " trompé " les organisateurs de la course et le monde du cyclisme en se dopant. » 26 août 2005	Descriptif fois)	(2
	« Il a ensuite accusé les responsables du Laboratoire national de Châtenay-Malabry d'avoir violé les règles du code mondial antidopage en ne conservant pas l'anonymat des échantillons encore en leur possession. » (26 août 2005)		

---

Pour le scandale de Marion Jones nous avons relevé neuf stratégies différentes pour 10 citations: la reconnaissance totale à deux reprises (descriptif), la théorie du complot (narratif), la dénégation totale des faits (descriptif), le renforcement (descriptif), la transcendance (argumentatif), la contre-attaque (descriptif), la mortification (descriptif), la victimisation (descriptif) et la demande de pardon (descriptif). Puisque le nombre de stratégies symétriques (8 descriptifs et 1 narratif) était supérieur aux stratégies complémentaires (2 argumentatifs et 1 énonciatif) nous concluons que le système relationnel dominant est symétrique. Le tableau ci-dessous synthétise ces données.

Tableau 14

## Classement des stratégies pour la crise concernant Marion Jones

Stratégies	Citations	Mode discursif
La reconnaissance totale	« Les deux étaient un mensonge. » 6 octobre 2007  « Oui j'ai fait une erreur en mentant, a dit Jones au juge. Et j'ai admis ces erreurs beaucoup plus tard que ce que j'aurais dû. » 12 janvier 2008 [Traduction libre]	Descriptif (2 fois)
La théorie du complot	« Je ne vais pas simplement m'asseoir et laisser quelqu'un ou un groupe d'individu ou une organisation m'enlever mon gagne-pain à cause d'une rumeur, à cause d'une pensée, parce que quelqu'un essaie de montrer son pouvoir. » 2004 [Traduction libre]	Narratif
La dénégaration totale des faits	« Marion Jones a nié pendant des années que le dopage l'avait aidé à gagner 5 médailles aux Olympiques de Sydney en Australie. » 2004 [Traduction libre]	Descriptif
Le renforcement	« Ma passion dans la vie a toujours été la famille, a expliqué Jones. Je sais que le jour où mes garçons m'interrogeront sur ces événements arrivera vite. J'ai l'intention d'être honnête et franche... et de les guider afin qu'ils ne commettent pas les mêmes erreurs. » 12 janvier 2008	Descriptif
La transcendance	« Marion Jones a dit qu'elle avait menti pour se protéger et pour protéger sa famille quand elle a nié avoir pris des stéroïdes. » 20 janvier 2008	Argumentatif
La contre attaque	« Si je fais l'équipe Olympique, ce que je planifie de faire à Sacramento, et que je ne peux pas participer aux Olympiques à cause de quelque chose que quelqu'un a pensé vous pouvez être certain qu'il y aura des poursuites. » 2004 [Traduction libre]	Descriptif
La demande de pardon	« Comme tout le monde peut l'imaginer, je suis très déçu aujourd'hui, a déclaré Jones	Descriptif

à la presse devant le tribunal. Je respecte la décision du juge et j'espère vraiment que les gens tireront les leçons de mes erreurs. » 12 janvier 2008

## Mortification

« C'est avec une grande dose de honte que je me tiens devant vous et que j'admets vous avoir trahi. [...] Vous avez le droit d'être fâché après moi. Je vous ai laissé tomber, j'ai laissé tomber mon pays et je me suis laissé tomber. » 6 octobre 2008 [Traduction libre] Descriptif

## Demande de pardon

« Je vous demande d'être aussi clément qu'un être humain puisse l'être », avait dit Jones, qui a pleuré sur l'épaule de son mari après la sentence. » 12 janvier 2008 Descriptif

Pour le scandale de Roger Clemens nous avons relevé quatre stratégies différentes pour 5 citations: La naïveté et la bonne foi (descriptif), la dénégation totale des faits à deux reprises (argumentatif et descriptif), la dénégation totale des faits (descriptif), la piste annexe (descriptif) et le renforcement (descriptif). Puisque le nombre de stratégies symétriques (4 descriptifs) était supérieur aux stratégies complémentaires (1 argumentatif) nous concluons que le système relationnel dominant est symétrique. Le tableau ci-dessous synthétise ces données.

Tableau 15

## Classement des stratégies pour la crise concernant Roger Clemens

<b>Stratégies</b>	<b>Citations</b>	<b>Mode discursif</b>
La naïveté et la bonne foi	« Je ne savais absolument pas ce qu'Andy faisait » 7 janvier 2008	Descriptif
La dénégation totale des faits	« Hier, il a encore une fois clamé son innocence avec véhémence et a qualifié les allégations de McNamee de « totalement fausses. » » 7 janvier 2008	Argumentatif
	« S'il m'a fait cela (lui injecter des stéroïdes et des hormones de croissance), une troisième oreille devrait me sortir du front [...] Je devrais être en train de tirer des tracteurs avec mes dents. » 7 janvier 2008	Descriptif
La piste annexe	« J'ai été consterné d'entendre parler de la situation d'Andy, a-t-il révélé. Je n'en avais aucune idée. » 7 janvier 2008	Descriptif
Le renforcement	« C'est idiot que les gens puissent supposer cela. Vingt-quatre, 25 ans, Mike. On pourrait croire que j'aurais droit à un peu de respect. » 7 janvier 2008	Descriptif

Au total, en prenant en considération les sept scandales, nous avons relevé 19 stratégies différentes pour 71 citations : la dénégation totale des faits à 19 reprises, la théorie du complot à neuf reprises, le renforcement à sept reprises, la victimisation à six reprises, le silence à cinq reprises, la reconnaissance totale à cinq reprises, la contre-attaque, la piste latérale et le bouc émissaire à quatre reprises, la naïveté et la bonne foi à trois reprises, la stratégie du chaînon manquant à deux reprises, la demande de pardon à deux reprises et l'amalgame, l'accident, l'action rédemptrice, le changement, la transcendance, et la piste annexe ont été utilisées une seule fois. Puisque le nombre de stratégies symétriques (57 descriptifs et 4

narratifs) était supérieur aux stratégies complémentaires (5 argumentatifs et 5 énonciatifs), nous concluons que le système relationnel dominant est symétrique. Le tableau ci-dessous synthétise ces données.



Tableau 16

## Synthèse des stratégies et modes discursifs

Scandales	Stratégies	Modes discursifs	Système relationnel dominant
Barry Bonds	<p>La naïveté – descriptif (1 fois)</p> <p>L'attaque de l'accusateur – narratif (1 fois)</p> <p>Dénégation – descriptif (1 fois)</p> <p>Rappel– descriptif (1 fois)</p> <p>La théorie du complot – descriptif (2 fois)</p> <p>Silence – énonciatif (3 fois)</p> <p>Victimisation – descriptif (1 fois)</p>	<p>Descriptif: 6 Narratif: 1 Énonciatif: 3</p>	Symétrique
Bjarn Riis	<p>Reconnaissance totale – descriptif (2 fois)</p> <p>Renforcement –  descriptif (1 fois)</p>	Descriptif : 3	Symétrique
Floyd Landis	<p>La stratégie du chaînon manquant - descriptif (1 fois)</p> <p>Dénégation –</p>	<p>Descriptif: 5 Argumentatif: 1 Énonciatif: 1</p>	

	<p>descriptif (2 fois) argumentatif (1 fois)</p> <p>Contre-attaque et rhétorique du complot – descriptif (1 fois)</p> <p>Silence – énonciatif (1 fois)</p> <p>Renforcement – descriptif (1 fois)</p>		
Geneviève Jeanson	<p>Dénégation – descriptif (2 fois)</p> <p>La piste latérale ou le déplacement du lieu du débat - descriptif (2 fois)</p> <p>Bonne foi et naïveté – descriptif (1 fois)</p> <p>Accident – descriptif (1 fois)</p> <p>Victimisation – descriptif (4 fois)</p> <p>Reconnaissance – descriptif (1 fois)</p> <p>Bouc émissaire – descriptif (2 fois)</p> <p>Amalgame – descriptif (1 fois)</p> <p>Action corrective –</p>	Descriptif: 16	Symétrique

	descriptif (1 fois)		
	La stratégie du chaînon manquant – descriptif (1 fois)		
Lance Armstong	La théorie du complot – descriptif (3 fois) et narratif (2 fois)	Descriptif : 15 Narratif: 2 Argumentatif: 2 Énonciatif: 1	Symétrique
	Dénégation – descriptif (5 fois)		
	Le bouc émissaire – descriptif (2 fois)		
	La piste latérale – argumentatif (2 fois)		
	Le silence – énonciatif (1 fois)		
	Le renforcement – descriptif (2 fois)		
	La stratégie du changement – descriptif (1 fois)		
	La contre attaque – descriptif (2 fois)		
Marion Jones	Excuses – descriptif (1 fois)	Descriptif: 8 Argumentatif: 1 Narratif: 1	Symétrique
	Renforcement –		

	descriptif (1 fois)		
	Mortification – descriptif (1 fois)		
	L'attaque de l'accusateur– descriptif (1 fois)		
	La théorie du complot – narratif (1 fois)		
	Victimisation – descriptif (1 fois)		
	Reconnaissance totale – descriptif (2 fois)		
	Dénégation descriptif (1 fois)		
	Transcendance – argumentatif (1 fois)		
Roger Clemens	Piste annexe – descriptif (1 fois)	Descriptif: 4 Argumentatif : 1	Symétrique
	La dénégalion totale des faits – descriptif (1 fois)		
	La dénégalion totale des faits – argumentatif (1 fois)		
	Renforcement – descriptif (1 fois)		
	Naïveté –descriptif		

---

(1 fois)

---

Total

Descriptif: 57

Narratif: 4

Argumentatif: 5

Énonciatif: 5

---

Nous constatons que le nombre de stratégies utilisé est très grand par rapport au nombre de citations des vedettes sportives. Dans certains cas, il y a presque autant de stratégies utilisées que de citations; chaque fois que l'athlète prenait la parole, une stratégie différente était utilisée. Pour le scandale de Barry Bonds, 7 stratégies différentes ont été utilisées, 2 pour Bjarn Riis, 5 pour Floyd Landis, 10 pour Lance Armstrong, 7 pour Marion Jones ainsi que 5 pour Roger Clemens. Au total, 18 stratégies ont été utilisées sur une possibilité de 32. Le tableau ci-dessous fait état de chaque stratégie utilisée et du nombre de fois qu'elle a été utilisée.

Tableau 17

## Les stratégies et leur utilisation

Stratégies	Nombre des fois utilisées
La dénégation totale des faits	14 (20%)
La théorie du complot	9 (13%)
Le renforcement	7 (10%)
La victimisation	6 (8%)
Le silence	5 (7%)
La reconnaissance totale	5 (7%)
La contre attaque	4 (6%)
La piste latérale	4 (6%)
Le bouc émissaire	4 (6%)
La naïveté et la bonne foi	3 (5%)
La stratégie du chaînon manquant	2 (3%)
La demande de pardon	2 (3%)
L'accident	1 (1%)
L'action corrective	1 (1%)
Le changement	1 (1%)
La transcendance	1 (1%)
L'amalgame	1 (1%)
La piste annexe	1 (1%)
Total	71 (100%)

Note. Voir la liste des définitions des stratégies en annexe à la page 95.

Ensuite, les résultats indiquent une surutilisation du mode descriptif (57 fois). Le mode narratif quant à lui a été utilisé à quatre reprises. Dans les deux cas, descriptif ou narratif, ne perdons pas de vue que les propos des vedettes sportives s'inscrivent en symétrie avec les médias. Le mode argumentatif quant à lui a été utilisé à seulement 5 reprises. Finalement, le mode énonciatif a été utilisé à 5 reprises et il s'agissait à chaque fois de la stratégie du silence. Dans chacun des scandales, le système relationnel dominant a été le système relationnel symétrique.

## *Discussion*



Le professionnel de la communication, lorsque confronté à une crise se doit d'élaborer une réponse aux médias afin de protéger la réputation de son client. Plusieurs objectifs peuvent alors influencer la formulation du message. Par exemple, il se peut que l'objectif de la communication soit d'augmenter la notoriété de la vedette (parlez-en en bien, parlez-en en mal, mais parlez-en). Le professionnel de la communication pourrait donc choisir d'attiser le scandale. Par contre, de façon générale, le communicateur souhaite résoudre la crise le plus rapidement possible pour préserver la réputation de son client. Dans ce cas, deux façons de faire peuvent s'offrir à lui: faire accepter sa version des faits par l'opinion publique ou limiter au maximum le nombre d'articles publiés par le média sur le scandale. Bien que ces objectifs ne soient pas mutuellement exclusifs, les moyens pour les atteindre ne sont pas les mêmes. Pour le premier objectif, il convient de s'intéresser principalement à l'aspect relation de la communication. C'est d'ailleurs ce que font la majorité des auteurs qui se sont penchés sur la question. Notre revue de la littérature démontre bien que la grande majorité des stratégies concernent surtout la dimension relationnelle et délaisse la dimension contenu. Les stratégies utilisées deviennent donc des moyens de faire accepter notre version des faits par l'opinion publique et de l'influencer de façon à préserver l'image de la victime du scandale. Par contre, pour arrêter les cycles de communication, les stratégies doivent s'inscrire dans un mode complémentaire au mode narratif qu'utilisent les médias. Tel que mentionné dans la problématique, si le professionnel de la communication livre ses stratégies sur un mode narratif ou descriptif, il s'inscrit en symétrie avec les médias, favorise l'emballlement du système et attise le scandale. Il doit donc préféablement

s'inscrire en complémentarité avec les médias, mais pour ce faire il doit être conscient de la dimension contenu de la communication. Voyons donc en détail la dimension contenu en analysant, à la lumière de nos résultats, les quatre modes discursifs.

### ***Les modes descriptif et narratif***

Le fait que le mode descriptif soit le plus utilisé en temps de crise, 57 fois (réf., p.75), ne relève pas du hasard. Ce mode semble être celui qui, tout en assurant une économie d'énergie – il est facile à structurer et est plus naturel-, procure une explication et parfois une réfutation relativement objective : « [...] décrire consiste à porter sur le monde un regard arrêté qui fait exister les êtres en les nommant, en les localisant et en leur attribuant des qualités qui les singularisent » (Charaudeau, 1992, p. 658). Ainsi, le professionnel de la communication peut livrer un message en peu de temps – on sait qu'en temps de crise les réponses doivent toujours s'articuler rapidement - sans prendre fermement position ou en se laissant de la place pour se rétracter au besoin. Le travail du journaliste consiste à prendre ces éléments et à créer une histoire (mode narratif) avec ceux-ci: « décrire est étroitement lié à raconter, car les actions n'ont de sens que par rapport aux identités et aux qualifications de leurs actants » (Charaudeau, 1992, p. 658). Ainsi, si le sens créé par le journaliste ne convient pas au professionnel de la communication, la vedette sportive pourra toujours rétorquer que l'histoire du journaliste n'est pas représentative de la réalité ou de ce qu'il a réellement dit.

Le mode narratif, quant à lui, a été utilisé à quatre reprises. Si on additionne les modes narratifs et descriptifs, on remarque que 61 des 71 stratégies utilisées (86% d'entre elles) s'inscrivaient en mode symétrique avec les médias et favorisaient l'emballlement du système ou l'augmentation des cycles de communication. On peut donc présumer que les professionnels de la communication n'ont aucune conscience de la dimension contenu lorsqu'ils formulent leur message, sans quoi le pourcentage de citations en symétrie serait beaucoup plus faible. Leur seul objectif semble être celui de faire adopter leur version des faits par l'opinion publique sans mettre la priorité sur la réduction du bruit médiatique. Puisque tous les scandales à l'étude étaient des scandales majeurs, nous pouvons avancer que la gestion des communications des scandales majeurs ne s'est pas faite adéquatement, sans quoi ces événements n'auraient pas évolué en longs scandales. Le fait que les citations des vedettes sportives s'inscrivent toutes en symétrie dans les scandales à l'étude confirme la proposition que les modes narratifs et descriptifs attisent, comme prédit, le scandale.

Bien que de faire accepter notre version des faits par le public soit un objectif important, il nous semble qu'arrêter le cycle des communications entre la vedette sportive et les médias soit d'une plus grande importance. Par analogie, pour une ville, il est plus important d'éteindre le feu que de convaincre la population qu'elle n'est pas responsable de ce feu. Bien que l'exemple semble absurde, c'est bien ce qui se passe lorsque le professionnel de la communication s'acharne à tenter de convaincre les médias de l'innocence de son client ou de minimiser l'impact de ses

actions, mais qu'il oublie que multiplier les interventions descriptives et narratives alimente les médias tout comme l'oxygène alimente le feu. Il est bien évidemment souhaitable de faire accepter sa version des faits par l'opinion publique, mais il y a une limite au pouvoir de persuasion (Benoit, 1995). Ainsi, il nous semble plus important, pour le professionnel de la communication, d'élaborer des stratégies qui neutralisent la prolifération d'articles sur le scandale plutôt que de faire accepter sa version des faits par le public, même si la meilleure réponse possible atteint ces deux objectifs. Moins les journalistes se sont exprimés sur le scandale, moins grandes sont les chances que l'image de la vedette sportive soit entachée et moins la crise restera longtemps gravée dans la mémoire collective. Pour arriver à créer le silence chez les journalistes donc, les professionnels de la communication doivent non seulement utiliser la bonne stratégie, mais surtout la livrer sur le bon mode discursif. Dans les sept cas à l'étude, les médias ont utilisé, comme on devait s'y attendre, un mode narratif et ont tenté d'avoir des réponses à leurs questions de façon à créer une histoire au fil des semaines, histoire qui avait toujours pour impact d'aggraver le scandale. Les articles médiatiques ne touchaient pas seulement les faits reliés au scandale, mais entraient en détail sur des aspects de la vie privée de la vedette sportive. Les médias remplissaient donc leur fonction de sensationnalisation et de distraction telle que mentionnée dans notre revue de la littérature. Ceci vient confirmer notre proposition qui veut que l'utilisation du mode narratif ou descriptif positionne le discours en symétrie avec les médias et produit l'emballement du système. Il est donc tout à fait logique que les professionnels de la communication aient perdu le contrôle de la situation dans les scandales à l'étude.

Si les modes descriptif et narratif sont à proscrire en temps de crise, quel est donc le registre complémentaire à utiliser?

### ***Le mode argumentatif***

Pour répondre à cette question, nous pouvons d'emblée éliminer le mode énonciatif puisque ce dernier concerne uniquement la stratégie du silence et le silence est très rarement une stratégie efficace lors d'un scandale. Il nous reste donc le mode discursif argumentatif. Ce dernier nous semble le mode tout indiqué afin de réduire les cycles de communication, car il s'inscrit en complémentarité avec les médias. Non seulement il offre une réponse aux accusations et à la nature de la crise, mais il n'alimente pas la discussion. Ainsi, le mode argumentatif produit le silence chez les journalistes et ne s'inscrit pas en symétrie avec leur discours. Le fait de faire un lien de cause à effet pour expliquer une vérité ne laisse pas de place à l'interprétation et encore moins de place à la narration. Le mode argumentatif est le mode complémentaire au mode discursif des médias et favorise la sortie de crise en réduisant les cycles de communication au maximum.

### ***Sous-utilisation du mode argumentatif***

S'il est le mode le plus efficace pour gérer la crise, qu'est-ce qui explique qu'il soit si peu utilisé (à 5 reprises seulement)? Bien qu'il offre une explication rationnelle à la crise, il demande plus de temps et de réflexion aux professionnels de la communication: « [...] il est difficile techniquement de convaincre. Il ne suffit pas d'affirmer son opinion, il faut argumenter, c'est-à-dire construire un raisonnement,

trouver de bonnes raisons acceptables pour l'auditoire » (Breton, 2008, p. 12). Et tel que nous l'avons vu dans la revue de la littérature, la planification de crise n'est pas monnaie courante dans les organisations. D'ailleurs, à chaque fois que le mode argumentatif était utilisé, c'était en réponse à une accusation précise et non pas de manière proactive afin d'apporter une explication à la crise. S'il est difficile d'utiliser le mode argumentatif, la préparation requise à l'élaboration des arguments peut également être perçue par plusieurs comme étant de la manipulation:

On entend souvent cette objection. Une bonne opinion se défendrait toute seule et tout recours à une « méthode » serait au fond un artifice peu recommandable, une instrumentalisation de l'autre. [...] Croire que l'argumentation est une ruse est la principale et mauvaise raison qui nous empêche d'être efficaces dans ce domaine. (Breton, 2008 p. 12)

Ainsi, peut-être que dans certains cas, les professionnels de la communication croient qu'il est plus efficace et authentique de livrer un message qui semble spontané qu'un message préparé. Sur quoi, selon nous, ils font erreur.

### ***L'efficacité du mode argumentatif***

Notre étude ne permet pas d'affirmer que si les professionnels de la communication avaient utilisé le mode argumentatif les scandales auraient été de moins grande envergure. Nous avons par contre répertorié un cas de dopage important qui n'a jamais dégénéré en scandale. Il s'agit de l'ancien cycliste allemand Robert Lechner qui a avoué s'être dopé en 1988. Voici ce qu'il avait alors déclaré aux médias:

J'étais habitué à prendre des médicaments, j'avais l'impression qu'il était évident pour notre encadrement médical qu'il fallait aller jusqu'à

la limite. Comme cela semblait n'avoir aucun impact sur ma santé, que les doses absorbées étaient minimales, que c'était impossible à détecter après deux jours et que j'avais plus de puissance musculaire, cela m'aidait à passer outre ma mauvaise conscience.

Cette réponse en mode argumentatif fournit une explication simple et concise et l'histoire n'a pas évolué en scandale. Après une recherche dans le moteur Eureka, on constate que seulement deux articles ont été publiés à ce sujet en 2008, année où il est passé aux aveux. Cela nous donne donc une première piste de compréhension ou un exemple concret de l'efficacité du mode argumentatif. Bien sûr, plusieurs questions peuvent être ensuite soulevées: est-ce que Lechner s'en serait aussi bien sorti s'il avait eu le succès et la notoriété d'un Armstrong? Est-ce que le simple fait d'avouer sa faute dès le départ, peu importe le mode discursif, suffit à éviter le scandale? Ces questions sont pertinentes d'autant plus que dans les sept scandales analysés, les vedettes sportives ont toutes nié au moins une fois avoir fait l'utilisation de produits dopants. Est-ce que l'utilisation du mode argumentatif leur aurait permis d'enterrer l'histoire rapidement sans avoir à se justifier par la suite? Les facteurs favorisant l'éclosion d'un scandale sont multiples et l'efficacité du mode argumentatif reste à prouver.

### ***Le mode énonciatif***

Le mode énonciatif toujours relié à la stratégie du silence a été utilisé à seulement quatre reprises et jamais seul. L'explication est simple, garder le silence en temps de crise est rarement une solution efficace tel que nous l'avons vu dans la revue de la littérature.

### ***Cohérence et récurrence***

Également, pour qu'elle soit efficace, les citations de la vedette sportive doivent seulement être argumentatives et ne pas emprunter aux autres modes. En d'autres termes, il est impératif d'avoir des réponses cohérentes et récurrentes (Moscovici, 1979). Les résultats nous ont effectivement montré que les citations des vedettes sportives n'étaient ni cohérentes ni récurrentes. Un nombre surprenant de stratégies (18) ont été utilisées au total, mais chaque vedette sportive victime du scandale utilisait en moyenne 7 stratégies différentes. Tel que vu dans la revue de la littérature, la crise soumet la victime à d'intenses pressions et dans ces moments de tensions, l'émotion prévaut souvent sur la raison. Dans certains scandales, les stratégies allaient même jusqu'à se contredire. Par exemple, une même vedette sportive pouvait utiliser la reconnaissance totale des faits suivi de la dénégation des faits. Ainsi, les gens s'expriment de façon spontanée, changent d'avis, reviennent sur leurs propos et disent des choses qui dépassent leur pensée. Nous avons parfois l'impression que les victimes improvisent à chaque instant et qu'aucun plan ne semble être mis en place pour gérer la crise. Ceci n'est pas l'aveu que derrière chaque déclaration il y a le travail du professionnel de la communication, car la victime du scandale peut effectivement ignorer ses conseils. Nous sommes partis de l'idée qu'ils travaillaient en tandem et une conséquence évidente de cette prémisse est de mettre l'accent sur ce qui est dit lors de la crise ainsi que sur les effets de ces propos sur les cycles de communication, peu importe si cela vient de la bouche du professionnel de la communication ou de la vedette sportive.



## ***Conclusion***

À la lumière de l'actualité des deux dernières décennies, en ce qui concerne la proportion que prennent les crises et les scandales, notre intuition nous disait qu'il y avait place à l'amélioration. À partir de cette intuition, nous avons revu en détail ce que les scientifiques avaient élaboré comme stratégies de communication pour réaliser que tout un pan de la communication – le contenu — avait été évacué de la réflexion. Devant cette lacune majeure, il nous semblait important de vérifier empiriquement si le fait que cet aspect soit délaissé par les scientifiques avait un impact sur le travail des professionnels de la communication lors des situations de crise. Nous avons abordé l'aspect contenu par les modes discursifs et nous avons appliqué l'interactionnisme systémique à notre modèle afin de poser la question de recherche suivante: « Dans quel registre les professionnels de la communication doivent-ils contre-attaquer pour défendre/stabiliser la réputation de leur client? Doivent-ils eux aussi renchérir sur le registre narratif [tout comme les médias] et s'inscrire en symétrie ou doivent-ils changer de registre et adopter un registre complémentaire? Quel serait ce registre (stratégie) complémentaire? » Après analyse, la réponse à cette question nous semble évidente: il est clair que les modes discursifs et narratifs attisent la crise puisqu'ils s'inscrivent en symétrie avec les médias et augmentent le nombre de cycles de communication. Les sept cas à l'étude ont, par définition, été mal gérés par les professionnels de la communication puisqu'ils ont évolué en scandales majeurs et l'analyse de nos résultats a révélé que ces sept scandales s'inscrivaient en symétrie avec les médias. Nous concluons donc que les professionnels de la communication devraient éviter de s'inscrire en symétrie avec les médias et ne devraient plus utiliser les modes descriptifs ou

narratifs pour apporter une explication à la crise. Et par extension, puisque le mode énonciatif ne touche que la stratégie du silence et que celle-ci est à proscrire en temps de crise, nous concluons également que le mode argumentatif est le mode à utiliser afin de minimiser au maximum l'impact des crises et de diminuer ainsi les cycles de communication.

Par contre, et c'est une des limites de notre recherche, il n'est pas possible de conclure que le mode argumentatif suffise à contrôler les crises. L'éclatement des scandales est multifactoriel et la communication a un pouvoir limité de persuasion. En ce sens, peut-être que les scandales à l'étude auraient évolué en scandales majeurs même si les professionnels de la communication avaient utilisé systématiquement le mode argumentatif. À contrario, peut-être que ces scandales auraient tous pu être maîtrisés en utilisant le mode argumentatif. Si cette dernière proposition s'avérait véridique, nous assisterions à une avancée majeure dans le domaine. D'autres études en ce sens devront explorer cette avenue. Également, si le mode argumentatif arrête les cycles de communication, est-ce que le fait d'utiliser ce mode lorsqu'on fait la promotion d'un organisme ou d'une personnalité pourrait nuire à l'atteinte de nos objectifs?

Il est pertinent de rappeler en terminant, que la communication est à la fois un art et une science et qu'aucune théorie ne pourra prédire avec exactitude la réaction des publics. Il ne sera donc probablement pas possible de trouver une solution qui arrêtera toutes les crises. Et cette solution, si elle existait, ne serait pas non plus souhaitable. Bien qu'elles apportent leur lot des conséquences négatives, les crises

ont une fonction éducative bien précise et permettent aux organismes et aux individus d'apprendre et d'évoluer.

## *Références*

- Bateson, G. (1971). *La cérémonie du naven : les problèmes posés par la description sous trois rapports d'une tribu de Nouvelle-Guinée*. Paris: Le Sens Commun.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses and apologies*. Albany: State University of New York Press.
- Breton, P. (2008), *Convaincre sans manipuler*, Paris: Éditions la découverte.
- Burke, K. (1969). *A grammar of motives*. Los Angeles: University of California Press.
- Charaudeau, P. (1992). *Grammaire du sens et de l'expression*, Paris: Hachette Éducation.
- Coombs, T. (2012). *Ongoing Crisis Communication*. Gainesville: SAGE.
- Frau-Meigs, D. (2005). *Qui a détourné le 11 septembre?* Bruxelles: Éditions de Boeck.
- Frau-Meigs, D. (2002). *Médiamorphose américaine* Paris: Éditions économique.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris: Éditions Du Minuit.
- Lagadec, P. (1981). *La civilisation du risque*, Paris: Éditions du Seuil.
- Libaert, T. (2005). *La communication de crise*. Paris: Dunod.
- Maisonnette, D., Saouter, C., & Char., A. (1999). *Communications en temps de crise*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Moscovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*. Paris: Presses Universitaires de France
- Orgozo, I. (1990). *Les paradoxes de la communication*. France: Les éditions d'organisation.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (2001). *La gestion des crises et des paradoxes*. Montréal: Presses HEC.
- Piotet, J.-P. (2004). *Réputation: Le regard des autres*. Paris: Éditions ESKA.

Revéret, R., & Moreau, J.-N. (1997). *Les médias et la communication de crise*. Paris: Economica.

Sartre, V. (2003). *La communication de crise*. Paris: Les éditions demos.

Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D.A., (1972). *Une logique de la communication*. Paris: Éditions du Seuil.

Westphalen, M.-H. (1998). *Communicator*. Paris: Dunod.

## **Annexe 1**

*Tableau 1*

### Définitions des stratégies de communication en temps de crise

<b>Stratégie</b>	<b>Définition</b>
Reconnaissance totale (opération vérité)	« Dans notre culture occidentale judéo-chrétienne, « faute avouée est à moitié pardonnée ». Ce dicton est aussi valable en période de crise. En reconnaissant sa culpabilité, l'entreprise peut espérer obtenir les faveurs, voire le pardon de l'opinion publique, ce qui se traduirait par une atteinte limitée à son image, un crédit en sa parole et une appréciation de son courage. » (Sartre, 2003 p. 104)
L'amalgame	« L'entreprise assume, mais cherche à englober avec elle tout un secteur pour se désingulariser » (Sartre, 2003, p. 105)
La naïveté (la bonne foi et la naïveté)	« La bonne foi et la naïveté permettent à une organisation ou à un individu de reconnaître ses responsabilités sans apparaître coupable. Cette stratégie, utilisée récemment dans les affaires de corruption ou de dopage, doit être parfaitement adaptée pour être active ; à défaut elle risque au mieux l'inefficacité, au pire la dérision : « à l'insu de mon plein gré. » (Libaert, 2005, p.60)
La dissociation	« Il s'agit de séparer l'entreprise des hommes qui la composent. Ainsi, si une personnalité importante est touchée par une crise, l'entreprise se défend en reconnaissant les faits commis par la personne, mais dont l'organisation est innocente. » (Sartre, 2003, p. 106)
La théorie du complot	« [...] consiste, [...] à ne pas répondre sur le fond, mais à détourner les attaques vers d'éventuels organisateurs sur le thème : « Chercher à qui le crime profite.



	<p>» [...] Cette stratégie du complot consiste souvent en un renversement des rôles permettant de positionner en victime la personne ou l'organisme accusés. (Libaert, 2005, pp. 61-62)</p>
La piste latérale	<p>« L'organisation tente ici de se placer positivement dans un débat annexe. » (Sartre, 2003, p. 107)</p>
Le silence (abonné absent)	<p>« L'entreprise refuse de communiquer sur le sujet. Elle parie sur la faible durée de la pression médiatique et sur la croyance relevée par Jean-Pierre Piotet que « faute de combustible, le feu s'éteint. » (Libaert, 2005, p. 65)</p>
La dénégaration totale des faits (l'art du démenti)	<p>« Elle consiste à nier la responsabilité et à rejeter les accusations. » (Libaert, 2005, p. 64)</p>
Le bouc émissaire	<p>« Reprenant une parabole biblique où un animal est accusé de tous les maux et sacrifié afin de protéger symboliquement le reste de la communauté, désigner un bouc émissaire permet à l'entreprise de se décharger de la responsabilité des faits. » (Libaert, 2005, p. 109)</p>
Le déplacement du lieu du débat	<p>« En somme, il s'agissait de déplacer le lieu de communication pour passer d'une zone défensive vers un lieu où la communication pouvait se positiver sur un thème valorisable. En référence au jeu de go, la zone faible était abandonnée afin de densifier les cases fortes et permettre une occupation maximale du terrain, en l'occurrence, un bilan positif en termes d'image globale. » (Libaert, 2005, p. 61)</p>
La stratégie hiérarchique	<p>« Elle consiste, pour un individu, à minimiser son rôle et à mettre en exergue les réels décideurs. » (Libaert, 2005, p. 62)</p>

La stratégie du pire	« Elle peut être utilisée pour détourner les médias d'un sujet en leur suggérant une piste d'investigation plus prometteuse. » (Libaert, 2005, p. 63)
La stratégie de l'évitement du pire	« Le discours vise à obtenir un effet d'apaisement et de soulagement par la comparaison entre un impact évité présenté comme catastrophique et l'événement en soi ainsi minimisé par la mise en perspective de l'évitement du pire. La crise est positivée en comparaison d'une catastrophe potentielle. Elle s'applique autant à des organisations qu'à des individus. » (Libaert, 2005, p. 64)
La stratégie du changement	« Elle consiste à nier toute responsabilité en la reportant sur une période antérieure. » (Libaert, 2005, p.69)
La stratégie du chaînon manquant	« Elle repose sur l'argumentation de l'absence d'information. Elle est utilisée pour prôner la disculpation sous prétexte de non-connaissance des enjeux ou des incidences. » (Libaert, 2005, p. 70)
Déplacement du blâme	« Cette stratégie peut être considérée comme une variante du déni, parce que l'accusé ne peut avoir commis l'acte répréhensible si quelqu'un d'autre l'a fait à sa place. » (Benoit, 1995 p. 76) [Traduction libre]
Provocation	« L'accusé peut prétendre que l'acte répréhensible en question a été commis en réponse à un autre acte répréhensible [...] Si le destinataire accepte que l'accusé ait été provoqué, le provocateur peut être tenu responsable à la place de l'accusé. » (Benoit, 1995 p. 77) [Traduction libre]
Accident	« On a tendance à tenir les autres responsables seulement des facteurs qu'ils peuvent raisonnablement contrôler. Par exemple, quand les gens sont en retard à une réunion, on ne peut

	<p>pas les tenir complètement responsables si leur retard est causé par une congestion routière inattendue. » (Benoit, 1995, p. 77)</p> <p>[Traduction libre]</p>
Justification	<p>« Le gestionnaire de la crise essaie de minimiser le dommage perçu associé à la crise. La réponse peut inclure une citation à l'effet qu'il n'y a pas eu de dommages ou blessures sérieuses ou encore que les victimes méritaient ce qu'ils ont reçu. » (Coombs, 2012, p. 123)</p> <p>[Traduction libre]</p>
Renforcement	<p>« Le renforcement peut être utilisé pour atténuer les aspects négatifs de l'acte répréhensible sur l'accusé en renforçant positivement l'opinion du public à son sujet. Ici, les accusés de l'acte répréhensible peuvent parler des attributs positifs qu'ils possèdent ou des actions positives qu'ils ont accomplies dans le passé. » (Benoit, 1995, p. 79)</p> <p>[Traduction libre]</p>
Minimisation	<p>« Si l'accusé peut convaincre le public que l'acte répréhensible n'est pas si négatif qu'il pourrait paraître à première vue, la quantité de mauvais sentiments associés à cet acte est réduite. » (Benoit, 1995, p. 79)</p> <p>[Traduction libre]</p>
Différenciation	<p>« Ici l'accusé tente de distinguer l'acte répréhensible par d'autres actions similaires, mais moins désirables. En comparaison, l'acte en question paraît moins grave. » (Benoit, 1995, p. 79)</p> <p>[Traduction libre]</p>
Transcendance	<p>« Cette stratégie a pour but de restaurer l'image de l'accusé en plaçant l'acte répréhensible dans un autre contexte. [...] Par exemple, Robin des Bois peut suggérer que ses actions ne soient pas perçues comme du vol, mais comme une aide aux pauvres. » » (Benoit, 1995, p. 79)</p> <p>[Traduction libre]</p>

Attaque de l'accusateur	« Le gestionnaire de la crise confronte la personne ou le groupe qui déclare qu'il y a présence d'une crise » (Coombs, 2012, p. 123) [Traduction libre]
Compensation	« L'organisation donne de l'argent ou des cadeaux aux victimes. » (Coombs, 2012, p. 123) [Traduction libre]
Action corrective	« [...] l'accusé fait le serment de corriger le problème. » (Benoit, 1995, p. 79)
Mortification	« [...] l'accusé peut admettre sa responsabilité pour l'acte répréhensible et demander pardon, s'engageant ainsi dans la mortification. » (Benoit, 1995, p. 79)
Excuses	« Le gestionnaire de la crise essaie de minimiser la responsabilité de l'organisation pour la crise. La réponse peut inclure le déni de toute volonté de créer des dommages ou déclarer que l'organisation n'avait aucun contrôle sur les événements qui ont mené à la crise. » (Coombs, 2012, p. 123)
Demande de pardon	Le gestionnaire de la crise affirme publiquement que l'organisation assume complètement sa responsabilité pour la crise et demande le pardon. » (Coombs, 2012, p. 123)
Rappeler	« L'organisation raconte aux parties prenantes le bon travail qu'elle a accompli dans le passé » (Coombs, 2012, p. 123)
Attirer l'opinion favorable	« L'organisation louange ses parties prenantes. » (Coombs, 2012, p. 123)
Victimisation	« L'organisation explique comment elle aussi est une victime de la crise » (Coombs, 2012, p. 123)